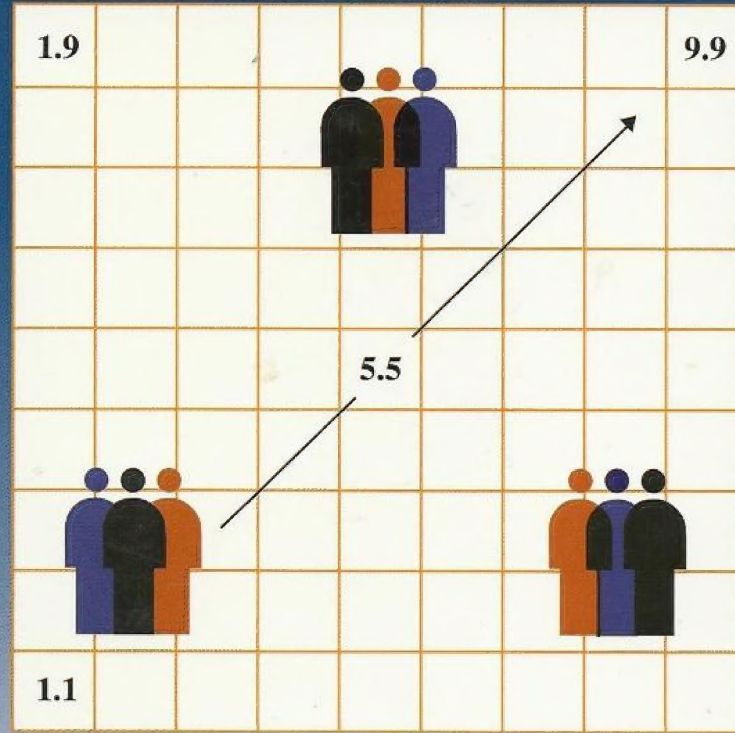


السلوك التنظيمي

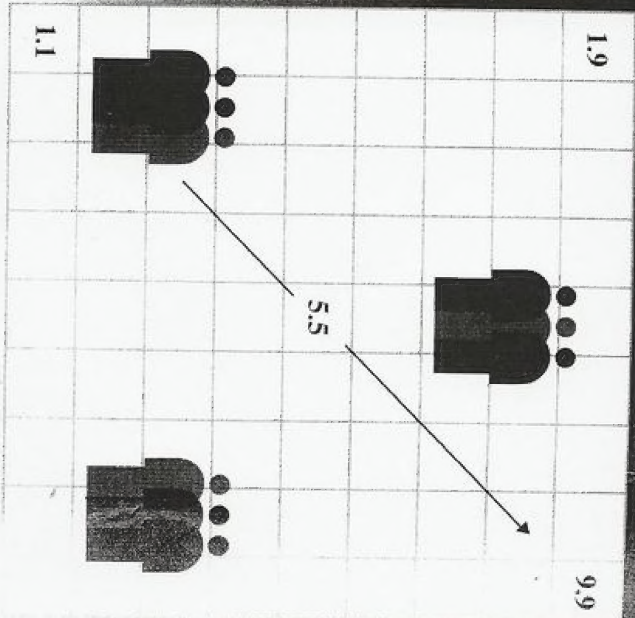


تأليف

د. طلق بن عوض الله السواط

أ.د. عبد الله بن عبدالغني الطجم

السلوك التنظيمي



تأليف

السلوك التنظيمي
المفاهيم النظرية والتطبيقات

تأليف

أ.د. عبد الله بن عبد الغني الطحيم

د. طلق بن عوض الله السواط - أستاذ مشارك

الطبعة ١
١٤٢٤ هـ

الدكتور / طلق بن عوض الله السواط

• بكالوريوس في الإدارة العامة من

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك

عبد العزيز عام 1980 م.

• ماجستير في الإدارة العامة من جامعة

بنتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية عام

1985 م

• دبلوم في تنمية الموارد البشرية HRD

من جامعة ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة

الأمريكية عام 1989 م

• دكتوراه في الإدارة العامة من جامعة ولاية

فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية عام

1989 م

• وكيل كلية الاقتصاد والإدارة للدراسات

العلمية والبحث العلمي

• العمل الحالي: أستاذ مشارك بقسم الإدارة

العامة في كلية الاقتصاد والإدارة جامعة

الملك عبد العزيز.

• التخصص: تنظيم وتطوير إداري

• الاهتمامات الحالية: الجوانب السلوكية في

الإدارة.

لدكتور / عبد الله بن عبد الغني الطحيم

ستاذ التطوير التنظيمي، كلية الاقتصاد

الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

• بكالوريوس الإدارة العامة (مرتبة الشرف).

• ماجستير ودكتوراه من جامعة جنوب

كاليفورنيا - لوس أنجلوس 1982 م

• عضو مجلس كلية الاقتصاد والإدارة،

ومركز البحوث والتنمية، ومجلس الجامعة.

• رئيس قسم الإدارة العامة ومدير مركز

البحوث والتنمية.

• أستاذ زائر لعدد من الجامعات الأمريكية،

كجامعة ولاية كاليفورنيا 1988 م،

وجامعة أوريغون 1989 م، وجامعة

بورتلاند 1996 م.

• من اهتمامات إدارة التغيير والدراسات

المستقبلية.

كلية الاقتصاد

العدد ١٣ (١٤) ١٥

السلوك التنظيمي

المفاهيم - النظرية - التطبيقات

تأليف

أ.د. عبد الله بن عبد الغني الطحيم
جامعة الملك عبد العزيز

د. طلق بن عوض الله السواط
أستاذ مشارك
جامعة الملك عبد العزيز

الطبعة الرابعة
١٤٢٤ هـ / ٢٠٠٣ م

دار حافظة للنشر والتوزيع

دار حافظة للنشر والتوزيع

دار حافظة للنشر والتوزيع

دار حافظة للنشر والتوزيع

دار حافظة للنشر والتوزيع، ١٤٢١هـ
لهرمسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر
السرواط، طلق عرض الله
السلوك التطبيقي: المقاميم والطريقت والتطبيقات / طلق عرض الله
السرواط، عبد الله عبد الله الطنجيم، - ط ٢. - جدة
٢٤٢٤ ص، ٢٤٢٤
ردمك : ٥-٩-٢٥٤ - ٩٩١٠
١ - السلوك الإداري ٢ - التنظيم الإداري ٣ - السلوك الإداري
عبد الله (م) . مشارك ب - الصورات.
٢١/٤٧٥١
قيم الإيداع: ٢١/٤٧٥١
ردمك : ٥-٩-٢٥٤ - ٩٩١٠

كل الحقوق محفوظة

الطبعة الرابعة

٢٠٠٣م / ١٤٢٤هـ

دار حافظة للنشر والتوزيع

المملكة العربية السعودية

الإدارة : جدة - حي الجامعة - شارع عبد الله السليمان - أمام كلية الهندسة
ص.ب : ٢١٧٣ - جدة : ٢١٤٦١ هاتف - ٢٨٧٠٥٨٢ - فاكس : ٢٨٩٥٣٩٢
البريد الإلكتروني : شارع عبد الله السليمان - أمام كلية الهندسة - هاتف : ٢٨٠٢٨٨٤
فروع (٢) : شارع الجامعة - أمام دار الجامعة - هاتف : ٢٨٧١٤٠٠
فروع (٣) : السليمانية - شارع عبد القادر الأحمدي - بجوار بوابة الجامعة الشمالية رقم ٤ هاتف : ٢٥٢٢٢٢٣
www.darhafiz.com
www.darhafiz.com

دار حافظة للنشر والتوزيع

دار حافظة للنشر والتوزيع

دار حافظة للنشر والتوزيع

دار حافظة للنشر والتوزيع

دار حافظة للنشر والتوزيع، ١٤٢١هـ
لهرمة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر
السراطين، طلق عرض الله
السلوك التفتي: المقام والطريق والبيانات / طلق عرض الله
السراطين، عبد الله عبد الله الطنج، - ط ٢. - جدة
٢٤٢٤ ص، ٢٤٢٤
ردمك : ٥-٩-٢٥٤ - ٩٩١٠
١ - السلوك الإداري ٢ - التنظيم الإداري ٣ - السلوك الإداري
عبد الله (م) . مشارك ب - الصورات.
٢١/٤٧٥١
قيم الإيداع: ٢١/٤٧٥١
ردمك : ٥-٩-٢٥٤ - ٩٩١٠

كل الحقوق محفوظة

الطبعة الرابعة

٢٠٠٣م / ١٤٢٤هـ

دار حافظة للنشر والتوزيع

المملكة العربية السعودية

الإدارة: جدة - حي الجامعة - شارع عبد الله السليمان - أمام كلية الهندسة
ص: ب: ٢١٧٣ - جدة: ٢١٤٦١ هاتف - ٢٨٧٠٥٨٢ - فاكس: ٢٨٩٥٣٩٢
البريد الإلكتروني: شارع عبد الله السليمان - أمام كلية الهندسة - هاتف: ٢٨٠٢٨٨٤
فروع (٢): شارع الجامعة - أمام دار الجامعة - هاتف: ٢٨٧١٤٠٠
فروع (٣): السليمانية - شارع عبد القادر الأحمدي - جوار بوابة الجامعة الشمالية رقم ٤ هاتف: ٢٥٢٢٢٢٣

www.darhafiz.com

www.darhafiz.com

مقدمة الطبعة الثالثة

نحمد الله على فضله ونعمائه ، ويسرنا أن نقدم كتابنا " السلوك التنظيمي " في طبعته الثالثة ، بعد أن لمسنا مدى الوعي والإدراك من المديرين والعاملين في المجال الإداري ، بأن العنصر البشري هو جوهر العملية الإدارية والتنظيمية ، وأن المشاكل الإدارية والتنظيمية لها بعدها الإنساني ، لذلك كان هدف هذا الكتاب هو تسليط الضوء على المفاهيم والنظريات والتطبيقات في مجال " السلوك التنظيمي " التي يمكن أن تساعد كل من هو في موقع اتخاذ القرار على الملاحظة والتمعن والتفكير والتحليل والتفكير بطريقة علمية ، نتمنى أن يجد القارئ ما يفيد .

أ.د. عبدالله بن عبدالقوي الطعوم د. طلق بن عوض الله السواط

جدة في ١٤/٤/١٤٢١ هـ الموافق ٢٠٠٠/٧/٣ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي
وَمَا يُبَشِّرُ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا الْفِئْلَانِ ﴿٨٩﴾

جزء الثانية

مقدمة الطبعة الثانية

نحمد الله على فضله ونعمه التي لا تحصى ، ويسرنا أن نقدم هذا الكتاب "المسلوك التنظيمي" في طبعته الثانية ، بعد إجراء بعض التعديلات وتصحيح الأخطاء المطبعية ، ونود أن نشكر الزملاء الذين ساهموا في إبداء الملاحظات سواء كانت موضوعية أو لغوية ، ونخص بالشكر والتقدير سعادة الدكتور / عبد العزيز بن صديق جستية الأستاذ المشارك بقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجهة على ملاحظاته القيمة ومراجحته الدقيقة ، وكذلك سعادة الدكتور /وحيد الهندي الأستاذ المشارك بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود بالرياض على ما أبداه من ملاحظات قيمة ، ونود أن نؤكد مرة أخرى أنه من نواصي سرورنا أن يستمر هذا العطاء والتواصل بيننا والمتخصصين والقراء لإبداء آرائهم ومقترحاتهم في أي جانب من جوانب هذا الكتاب ، خدمة لطلاب العلم ، والله الموفق .

أ.د. عبدالله بن عبدالحق الطجم ٤٤ د. طلق بن عوض الله السواط

جدة في ١٠/٩/١٤١٧هـ الموافق ١٩/١/١٩٩٧م

كما قام الدكتور / طلق بن عوض الله السواط بكتابة الفصول التالية :

تطور السلوك التنظيمي - أهمية دراسة السلوك التنظيمي - القيم
والإتجاهات - النوافع والحوافز - ديناميكية المجموعات - الصراع التنظيمي -
المناخ التنظيمي.

لقد روعي في هذا الكتاب أمران :

أولاً : أن تكون موضوعاته حديثة ومستجدة . وثانياً : أن يكون عرضها
متميزاً بالبساطة والوضوح بقدر الإمكان حتى يمكن للمبتدئ في دراسة السلوك
التنظيمي الإلمام بالمفاهيم والنظريات والتطبيقات المختلفة .. وإيماناً بأهمية التقد
البناء للهدف يرجو المؤلفان من كل قارئ لهذا الكتاب إبداء آرائه واقتراحاته أيأ
كانت عن أي جانب من جوانب هذا الكتاب .. فالكمال لله عز وجل .. حيث سيتم
الأخذ بهما في الطبعات القادمة إن شاء الله خدمة للقارئ وطلاب العلم .. والله
الموفق .

عبدالله بن عبدالقي الطجم د. طلق بن عوض الله السواط

جدة في ١٥/٤/١٤١٥ هـ الموافق ٢٢/٨/١٩٩٤ م

المستفيدون من الكتاب

هذا المؤلف موجه أساساً إلى طلاب السلوك التنظيمي في مرحلة البكالوريوس في
الجامعات والكليات ، وإلى المدراء والعاملين والمشرّفين والأشخاص في المراكز
القيادية التي تتطلب مهام صلاهم التعامل مع العنصر البشري وتوجيهه .

تنظيم الكتاب

لقد قسم الكتاب إلى أربعة أجزاء رئيسية :

الباب الأول : أبعاد السلوك التنظيمي .

الباب الثاني : السلوك الفردي داخل المنظمة .

الباب الثالث : السلوك الجماعي داخل المنظمة .

الباب الرابع : الأبعاد التنظيمية .

مساهمات المؤلفين

لقد قام المؤلفان بجهد جماعي ومشترك .. حيث قام الدكتور / عبدالله بن
عبدالقي الطجم بكتابة الفصول التالية :

مفهوم السلوك التنظيمي - مساهمات العلوم الأخرى - الشخصية -
الإنسان والعلم - القيادة والقوة - التفاوض - الثقة التنظيمية - التغيير والتطوير
التنظيمي .

محتويات الكتاب

الباب الأول

أبعاد السلوك التنظيمي

الصفحة

الموضوع

الفصل الأول

مفهوم السلوك التنظيمي :

- مقدمة

- تعريف السلوك التنظيمي

- صفات السلوك التنظيمي

- لماذا ندرس السلوك التنظيمي

الفصل الثاني

تطور السلوك التنظيمي :

- مقدمة

- المناهج العلمية

أولاً : الإدارة العلمية

٢١
٢١
٢٢
٢٤
٢٤
٢٣
٢٣
٢٧
٣٧

الصفحة	الموضوع
٦٩	الشخصية :
٦٩	- مفهوم الشخصية
٦٩	- محددات الشخصية
٧١	- خصائص الشخصية
٧١	- منهج السمات
٧١	- منهج الأنماط
٧٢	- نظريات تطور الشخصية
٧٣	- نظرية أريكسون
٧٤	- نظرية أوجيرس
٧٥	- نتائج نظريات الشخصية
٧٥	- مفهوم الذات
٧٦	- السلوك الواقعي وأنماطه
٧٨	- الشخصية والرضا الوظيفي والأداء
	الفصل السادس
٨٥	الاتجاهات والقيم :
٨٥	أولاً الاتجاهات

الصفحة	الموضوع
٣٧	ثانياً : العلاقات الإنسانية
٤٠	ثالثاً : المنهج التطبيقي
	الفصل الثالث
٥١	أهمية دراسة السلوك التنظيمي
٥١	- مقدمة
٥١	- اعتبارات بنيت عليها هذه الأهمية
	الفصل الرابع
٦١	مساهمات العلوم الأخرى للسلوك التنظيمي
٦١	- علم النفس
٦٢	- علم الاجتماع
٦٢	- علم النفس الاجتماعي
٦٣	- علم دراسة الإنسان (الانثروبولوجي)
٦٣	- علم السياسة
	الباب الثاني
	السلوك الفردي داخل المنظمة
	الفصل الخامس

الصفحة	الموضوع
٩٩	- مصادر القيم
١٠١	- خصائص القيم
	الفصل السابع
١٠٧	الدوافع والحوافز :
١٠٧	- مقدمة
١١٠	- أنواع الحوافز
١١٠	- التطور الفكري لمفهوم الدوافع
١١٤	- نظرية سلم الحاجات
١١٧	- نظرية العاملين لهيرزبرج
١١٨	- تقييم نظرية العاملين
١٢٠	- مقارنة نظريتي ماسلو وهيرزبرج
١٢٢	- نظرية الإنجاز
١٢٤	- نظرية المساواة
١٢٥	- بعض المآخذ على نظرية المساواة
١٢٦	- نظرية التوقع
١٢٩	- مآخذ على نظرية التوقع
١٢٩	- التطبيق العملي لنظريات الدوافع

الصفحة	الموضوع
٨٥	- مقدمة
٨٥	- تعريف الاتجاهات
٨٧	- تكوين الاتجاهات
٨٨	- العوامل المؤثرة في الاتجاهات
٨٩	- عناصر الاتجاهات
٩٠	- تغيير الاتجاهات
٩١	- قياس الاتجاهات
٩٢	- مقياس التوافق الاجتماعي
٩٢	- مقياس ثرستون
٩٢	- مقياس ليكرت
٩٤	ثانياً : القيم
٩٤	- مقدمة
٩٤	- تعريف القيم
٩٥	- أهمية القيم
٩٦	- القيم وسلوك الفرد
٩٨	- تكوين القيم

الصفحة	الموضوع
١٥٩	ديناميكية المجموعات :
١٥٩	- مقدمة
١٥٩	- تعريف
١٦١	- تكوين الجماعة
١٦٢	- حجم الجماعة
١٦٣	- أنواع الجماعات
١٦٤	- العوامل التي تؤثر في سلوك الجماعة
١٦٦	- أنماط السلوك الجماعي
١٦٩	- تماسك الجماعة
١٧١	- أثر الجماعة المتماسكة على الإنتاجية
١٧٢	- فوائد التجمعات غير الرسمية
١٧٤	- القرار الجماعي
١٨١	الفصل العاشر
١٨١	القيادة والقوة :
١٨١	- مفهوم القيادة
١٨٢	- النظرة الشمولية للقيادة
١٨٤	- القوة
١٨٥	- مصادر القوة

الصفحة	الموضوع
١٣٩	الإدراك والتعلم :
١٣٩	أولا الإدراك :
١٣٩	- مفهوم الإدراك
١٤٠	- العوامل المؤثرة على الإدراك
١٤٤	- أثر الإدراك على السلوك والاحتياجات
١٤٥	- الإنتاجية
١٤٥	- الغياب وترك العمل
١٤٦	- الرضاء الوظيفي
١٤٨	ثانياً : التعلم :
١٤٨	- تعريف التعلم
١٤٨	- النماذج الرئيسية للتعلم
١٤٩	- للنموذج التقليدي
١٥٠	- نموذج الأثر
١٥١	- أهمية التعلم للسلوك التنظيمي
١٥٣	

الباب الثالث

السلوك لاجتماعي داخل المنظمة

الفصل التاسع

الموضوع الصفحة

- ٢١١ - خطوات عملية التفاوض
- ٢١٣ - استراتيجيات التفاوض
- ٢١٣ - استراتيجيات الكاسب - الخاسر
- ٢١٤ - استراتيجيات حل المشكلة
- ٢١٦ - القوة والتفاوض
- ٢١٧ - أثر الثقافات على المفاوضات

الفصل الثاني عشر

الصراع التنظيمي :

- ٢٢٥ - مقدمة
- ٢٢٦ - تعريف
- ٢٢٧ - التنافس والصراع التنظيمي
- ٢٢٧ - أهمية دراسة الصراع التنظيمي
- ٢٢٨ - مراحل الصراع
- ٢٢٩ - التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي
- ٢٢٩ - الاتجاه التقليدي
- ٢٣٠ - الاتجاه الحديث
- ٢٣١ - مصادر الصراع التنظيمي
- ٢٣٢ - مستويات الصراع التنظيمي
- أولاً : على المستوى الفردي

الموضوع الصفحة

- ١٨٥ - أولاً : القوة التابعة من المركز الوظيفي
- ١٨٦ - ثانياً : القوة التابعة من الصفات الشخصية
- ١٨٧ - نظريات القيادة
- ١٨٨ - أولاً : نظريات السمات
- ١٨٨ - ثانياً : النظريات السلوكية
- ١٨٩ - القيادة والقوة والسلطة
- ١٩٣ - الشبكة الإدارية
- ١٩٦ - ثالثاً : النظريات الموقفية
- ١٩٦ - نموذج فيدلر الموقفي للقيادة
- ١٩٧ - مكونات القيادة الموقفية
- ١٩٩ - العلاقة بين أساليب القيادة والتحكم الموقفي
- ٢٠٠ - أهمية القيادة في منظمات اليوم

الفصل الحادي عشر

التفاوض :

- ٢٠٧ - تعريف للتفاوض
- ٢٠٧ - عناصر التفاوض
- ٢٠٨ - أهداف التفاوض
- ٢٠٩ - تأثير الشخصية والثقة على عملية التفاوض
- ٢١٠

الصفحة	الموضوع
٢٤٨	- تعريف
٢٤٩	- أبعاد المناخ التنظيمي
٢٥١	- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
٢٥٢	أولاً : عوامل التأثير الخارجي
٢٥٥	ثانياً : عوامل تنظيمية
٢٥٨	ثالثاً : تأثير الأشخاص
٢٥٩	- قياس المناخ التنظيمي
٢٦٠	- إيجاد مناخ تنظيمي فعال
	نزدك
	الفصل الرابع عشر
٢٦٩	الثقة التنظيمية :
٢٦٩	- المقدمة
٢٧٠	- أهمية الثقة التنظيمية
٢٧١	- مفهوم أبعاد الثقة
٢٧٢	- الثقة على المستوى الفردي
٢٧٢	- الثقة على مستوى المجموعات
٢٧٣	- أنواع الثقة
٢٧٣	أولاً : الثقة التعاقدية
٢٧٤	ثانياً : الثقة المكشوفة
٢٧٥	- الثقة على مستوى المنظمة (الثقة التنظيمية)

الصفحة	الموضوع
٢٣٣	ثانياً : صراع بين الأفراد
٢٣٤	ثالثاً : تناقض الفرد مع الجماعة
٢٣٥	رابعاً : الصراع بين الجماعات
٢٣٦	خامساً : الصراع بين المنظمات
٢٣٦	- آثار الصراع التنظيمي
٢٣٧	أولاً : الآثار الإيجابية
٢٣٧	ثانياً : الآثار السلبية
٢٣٨	- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
٢٣٨	أولاً : معالجة الصراع الفردي
٢٣٨	ثانياً : التعامل مع الصراع الجماعي
٢٣٩	ثالثاً : تخفيف حدة الصراع التنظيمي
٢٤٠	رابعاً : أساليب عامة لإدارة الصراع
٢٤١	
	الباب الرابع
	الأبعاد التنظيمية
	نزدك
	الفصل الثالث عشر
٢٤٧	المناخ التنظيمي :
٢٤٧	- مقدمة

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
١	المتغيرات الرئيسية للسلوك	٤٥
٢	مساهمات العلوم الاجتماعية	٦٤
٣	العناصر الأساسية للاتجاهات	٩٠
٤	دوافع السلوك	١٠٩
٥	تدرج الحاجات الفردية	١١٥
٦	أوجه الشبه بين نظريتي ماسلو وهيرزبرج للرفح	١٢٠
٧	المتغيرات الأساسية لنظرية المساواة	١٢٥
٨	المتغيرات الثلاثة لنظرية التوقع	١٢٨
٩	نموذج الإدراك	١٤٤
١٠	النموذج التقليدي للتعليم	١٥١
١١	نموذج الأثر في عملية التعلم	١٥٣
١٢	النظرة الشمولية للقيادة	١٨٣
١٣	أنماط القوة والسلطة والاتصال	١٩٢
١٤	الشبكية الإدارية	١٩٥
١٥	مراحل خطوات عملية التفاوض	٢١٣
١٦	العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية التنظيم	٢٣١

الصفحة

٢٨٠	الثقة التنظيمية ومكوناتها في البيئة السمعية
٢٨٢	نموذج الثقة التنظيمية والاحتياجات الإنسانية
٢٨٨	عوامل زيادة الثقة التنظيمية

الموضوع

الفصل الخامس عشر

التغيير والتطوير التنظيمي :

٢٩٥	التغيير
٢٩٧	عوامل التغيير
٢٩٨	مفهوم التطوير التنظيمي
٣٠٠	خصائص التطوير التنظيمي
٣٠٢	مراحل عملية التطوير التنظيمي
٣٠٣	استراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي
٣٠٦	أولاً : وسائل التدخل على مستوى الفرد
٣٠٦	ثانياً : وسائل التدخل على مستوى المجموعة
٣٠٧	ثالثاً : وسائل التدخل على مستوى المنظمة
٣٠٨	مزايا وعيوب التطوير التنظيمي
	المراجع :
٣٠٥	- المراجع العربية
٣٠٧	- المراجع الأجنبية

الباب الأول

أبعاد السلوك التنظيمي

- الفصل الأول : مفهوم السلوك التنظيمي
- الفصل الثاني : تطور السلوك التنظيمي
- الفصل الثالث : أهمية دراسة السلوك التنظيمي
- الفصل الرابع : مساهمات العلوم الأخرى للسلوك التنظيمي

٢٣٥	نافذة جوهري	١٧-
٢٥١	العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك	١٨-
٢٧٩	العلاقة بين الثقة والأداء	١٩-
٢٨٣	هرم ماسلو للاحتياجات	٢٠-
٢٨٥	مقارنة بين مكونات الثقة وهرم ماسلو	٢١-
٢٩٧	العلاقة بين المنظمة والمحيط المتغير	٢٢-
٣٠٥	المراحل المختلفة في عملية التطوير التنظيمي	٢٣-

قائمة الجداول

١١٨	العوامل الدافعة والوقائية	١-
١٢١	أوجه الخلاف بين نظريتي ماسلو وهرزبرج	٢-
١٩٩	العلاقة بين نمط القيادة والتحكم الموقفي والأداء	٣-
٢١٥	الاختلافات بين استراتيجيات التفاوض	٤-
٢١٩	أساليب التفاوض لكل من العرب والأمريكان والروس	٥-
٢٢٠	نموذج لأساليب التفاوض لعدد من الثقافات	٦-
٢٨٤	مقارنة مكونات الثقة وهرم ماسلو	٧-
٣٠٩	مزايا وعيوب التطوير التنظيمي	٨-

مفهوم السلوك التنظيمي

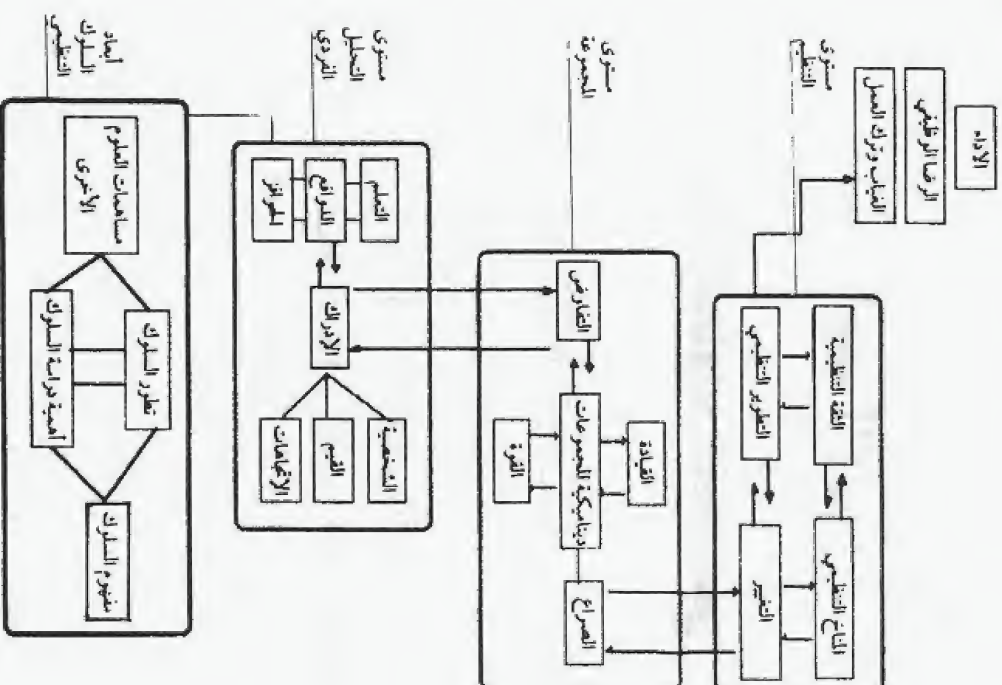
The Concept of Organizational Behavior

مقدمة :

قبل الإجابة عن مفهوم السلوك التنظيمي Organizational Behavior نود الإشارة إلى أن كل منا تلميذ للسلوك الإنساني حتى وإن لم يكن منتظماً في فصل دراسي أو دورة تدريبية ، فالتساعده أن هناك علاقة بين السلوك Behavior والإستجابة Responses ، فعلى سبيل المثال يدرك الأطفال بعد فترة قصيرة من الإستجابة والإهتمام ثنائي نتيجة اللكاء ، وتتوسع بعد ذلك مدارك الإنسان على مر السنين وتتوسع قدرته على ملاحظة سلوك الآخرين بما في ذلك التفسير والتنبؤ كل بطريقته الخاصة حسب معلوماته وخبراته المكتسبة ، بل قد يصل الأمر للوصول إلى التعميمات التي تشمل إلى حد الإعتقاد ، إذا فالسؤال هو كيف تم التوصل إلى هذه التعميمات ؟ والجواب هو أن الإنسان يصل إلى بناء مفاهيم عن السلوك الإنساني عن طريق الملاحظة والإحساس والأقوال والأفكار الشائعة ، وهذا يعني أن معرفتنا قد تأتي مباشرة عن طريق تجاربنا مع الأشياء التي نتعامل معها أو عن طريق خبرات الآخرين .

إن كثيراً من المعتقدات قد يكون صحيحاً ، وهناك الكثير الذي قد يجانبه الصواب ، على سبيل المثال :

- إن الإنسان بطبعه كسول .
- كل شخص يمكن أن يشتري بالمال .



أنها عبارة عن تنظيم إلا أنها لا تندرج تحت المفاهيم التي سنتناولها .

فالسلوك التنظيمي يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفة والغياب وترك العمل والإنتاجية والكفاءة .

كما عُرِف السلوك التنظيمي :

" بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين ، وتأثير البيئة على المنظمة وقراها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته ^(١) .

إن هذا التعريف للسلوك التنظيمي يوضح العديد من النقاط الرئيسية :

١ - بجانب التنظيم الرسمي يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة .

٢ - إنه من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة .

٣ - يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً في كيفية سلوك وأداء العاملين ، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة .

٤ - يؤثر العاملون على كفاءة التنظيم وعلى تحقيق الأهداف .

٥ - حتى يستم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات في هذا الحقل المتجدد .

- من الصعب تعليم الكبار .

- الوظيفة مدخل للرزق فقط .

كس من هذه المعتقدات صحيحة وكم منها غير صحيح ، هذا ليس بالمهم بل المهم أن نكون واعين ومدركين أن كثيراً من تصوراتنا عن السلوك الإنساني قائمة على التخمين لا على الحقائق ، لذلك سوف يساعد الاعتماد على المنهج العلمي لدراسة السلوك الإنساني كثيراً على تفسير وفهم والتنبؤ بالسلوك الإنساني في المنظمات .

تعريف السلوك التنظيمي :

يمكن تعريف السلوك الإنساني في المنظمات أو ما اصطلح على تسميته السلوك التنظيمي :

" بأنه دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي

على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية ^(١) .

إن أحد المتغيرات الأساسية في التعريف السابق هو المنظمات Organization والمقصود به الهيكل الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص يسبقون جهودهم ويوجهونها نحو تحقيق أهداف محددة .

فالمصنع وكذلك المصالح والهيئات والمؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات والمدارس والمستشفيات والمؤسسات التجارية وإدارات البوليس ، كلها تدخل تحت التعريف السابق للمنظمات ، ويستثنى من ذلك العائلة على الرغم من

المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأقران والمجموعات وكيفية سلوكهم ، لذلك فهي تضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري .

فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعة ، فإنه يكون في أمس الحاجة لمعرفة أثر واقع قراراته على الأشخاص العاملين طالما أن العنصر البشري هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق الأهداف ، إذا فمعرفة العنصر البشري يكون أمراً مهماً مثل حاجة المدير للإلمام بالأمور المحاسبية والمالية والتنظيمية ، لذلك فهو يحتاج لمعرفة دوافع العنصر البشري واحتياجاته وكيفية إقناعه وتجنب مقاومته للتغيير والتطوير ، من هنا يمكن أن نصل إلى الأسباب والعوامل التي تجعل من دراسة السلوك التنظيمي أمراً ذا أهمية يستحق الجهد والتفكير والدراسة ، بمعنى ما هي دواعي الإهتمام بدراسة السلوك التنظيمي ؟ :

١ - تتميز التنظيمات الحديثة بكون حجمها وضخامة عدد العاملين بها ، فنتيجة للمشكلات المالية والتنظيمية والفنية وغيرها من المشكلات ينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتكثيف للحاجات الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

٢ - أصبحت المنظمات إلى جانب كون حجمها تأخذ بأساليب التقنية الأمر الذي أصبحت معه هذه المنظمات أكثر تعقيداً ، فقد أصبح الأقران أكثر تخصصاً وأصبحت القوى العاملة تقسم العديد من القنين والإداريين والمتخصصين وغيرهم ، وقد فرضت التقنية الحديثة على العاملين العمل بطريقة إحصائية سواء في شكل لجان عمل أو مجالس إدارات مما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الإقتصادات والمفاوضات وحل النزاعات .

صفات السلوك التنظيمي :

يتصف السلوك التنظيمي بعدد من الصفات تتمثل في الآتي :

- ١ - يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة بأنه طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات الأساسية .
- ٢ - يمكن تصور وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي ، وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر والسبب .
- ٣ - ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات ، وكنتيجه يرتبط بمفاهيم كالآداء ، وكل ما يتعلق بالكفاءة وما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم .
- ٤ - يوجد اتفاق فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي ، بينما لا يزال هناك قدر من النقاش والحوار حول أي الموضوعات تحظى بقر أكبر من الأهمية .
- ٥ - يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز والقيادة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي .

لماذا ندرس السلوك التنظيمي :

يبحث السلوك التنظيمي بالأقران والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم ، حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً ، من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة ، لأن موضوعات السلوك التنظيمي تسعى إلى ترويض

متعاملين مع التنظيم ، وكذلك التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض وكذا تفسير الظواهر الإنسانية التي تتمثل في شكل تحديات أو عقبات ، على أساس هذا الفهم والتفسير للسلوك الإنساني في التنظيم يمكن رسم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة .

إن رجل الإدارة يواجه باستمرار مشكلات إنسانية إلى جانب ما يواجهه من مشكلات فنية ، وهو في كلا الحالتين يحتاج إلى نظريات تمده بالأسس والمبادئ العلمية التي توفر له سبل معالجة وحل هذه المشكلات .



١- إلى جانب العاملين في المنظمات فإن هناك فئة المتعاملين معها سواء طالبي الخدمة أو السلطة ، حيث تدفعهم احتياجاتهم ورغباتهم للسلوك بطريقة مختلفة من شخص إلى آخر وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم ، مما يعني الحاجة إلى فهم أعمق لرغباتهم واحتياجاتهم .

- إن الإنسان بصفة عامة كائن معتد له دوافعه ويختلف تكوينه النفسي أو ما يعرف بالشمخصية الإنسانية من فرد إلى آخر ، مما يترتب على ذلك أن وجهة نظر الفرد وإدراكه لعناصر وحقائق البيئة الخارجية (من أشخاص وأشياء) تمكن شخصية الفرد نفسه ، فحين نستطيع أن نفهم الشخص بدرجة أكبر إذا نظرنا إليه من داخله أي من طريق تحليل شخصيته الذاتية ككل متكامل .

- قد يفشل الإنسان في محاولته للتكيف مع البيئة وينتج عنه الفشل والإحباط والانسحاب الذي يحدد النفس البشرية ويحدد الشخص توازنه النفسي ، ففي الإسلام يعلم السلوك ما قد يساعد على حماية النفس البشرية مما يهددها .

- تعتبر الإدارة مسؤولة عن التغيير والتطوير ، مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة ، فدراسة السلوك توفر للتدربين فرصة بث روح الفريق وتقبل التغيير والتعاون الاختياري والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل .

- لا شك أن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية الساجدة ما لم يقفوا على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم وميولهم .

مما سبق ذكره يصبح جلياً أن رجال الإدارة والتنظيم في حاجة ماسة إلى أسس نفسي لفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد سواء كانوا عاملين أو

المراجع

FOOT NOTES

- 1 - L. L. Cummings, "Toward Organizational Behavior" Academy of Management Review, January 1978, pp. 90 - 98.
- 2 - John Ivancevich, "Organizational Behavior and Performance" Good Year Co. Calif. 1977, P. 3.

الفصل الثاني

تطور السلوك التنظيمي

تطور السلوك التنظيمي

Organizational Behavior Development

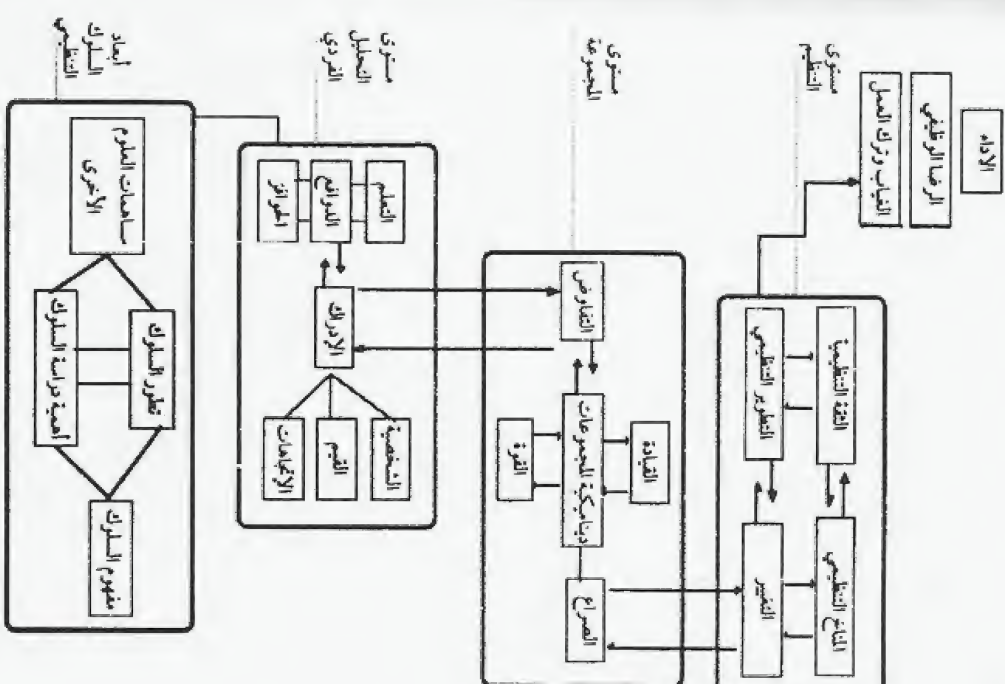
مقدمة :

بدأت المنظمات الإنتاجية في استقطاب أعداد كبيرة من الأفراد في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي مع بداية الثورة الصناعية . ظهرت حينذاك أهمية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتأثيرها على أداء المنظمة لعملها وبالتالي على سلوك العاملين . معظم المنظمات التي سبقت الثورة الصناعية كانت تأخذ الطابع العسكري حيث تعتبر سلطة المدير أو المالك سلطة مطلقة . في مثل هذه الظروف لم يواجه القادة مشكلة في التعامل مع الجانب السلوكي .

هناك العديد من المحاولات من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين والكتاب على مر التاريخ لرأسه وفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وأثرها على الإنتاجية .

فلرأسه أي جانب من جوانب المنظمات الاجتماعية لابد من الإشارة إلى إسهامات بعض المفكرين الذين تركوا أثراً جوهرياً في توجيه نظريات العلوم الاجتماعية في العقود الماضية .

يرى هيل "Hill" وإيجان "Egan" أن من الأفكار السائدة في حقن العلوم الاجتماعية خلال القرن الماضي هو أن هناك علاقة غير متكافئة بين الملاك من ناحية وبين العمال . فالأفراد في المنظمات الإنتاجية يتعرضون لحرلة "Alienation"



من هذا يتضح أن ماكس فيبر اهتم بوصف الجهاز التنظيمي المثالي في نظره والذي يستطيع أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية وأن الحوافز المادية هي العامل الوحيد الذي يمكن استخدامه للتأثير على سلوك الفرد . لكنه قلل من أهمية أو على أقل تقدير تجاهل متغيرات أخرى كالجانب الاجتماعي والنفسي للموظف ، والبيئة الداخلية للمنظمة وما لها من أثر على معنويات الأفراد وبالتالي على إنتاجيتهم . يضاف إلى ذلك عدم مناقشته لمعوقات بيئة النظام الخارجية وما قد يحدث بها من متغيرات تؤثر على كفاءة المنظمة ومسئوبها .

هذا المسنهج البيروقراطي لم يخلو من بعض الآثار السلبية على سلوك الأفراد^(٢):

١ - الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين يضفي نوعاً من الجمود على سلوك الأفراد "Rigidity of behavior".

٢ - عدم التعامل مع مسئوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات ، ميول ، عواطف وأحاسيس ... إلخ قد يدفعهم إلى رفض المنظمة وعدم إظهار الحماس لتحقيق أهدافها .

٣ - فرض نظام آلي على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء "Minimum Standard".

٤ - وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي قد ترضيه المنظمة ، خاصة مع عدم وجود الحوافز المشجعة لقبول وضع جديد .

٥ - قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين "Hide behind the rules".

مستريدة بالإضمافة إلى انعدام الشخصية "Depersonalization" على الرغم من أن هؤلاء الأفراد يمتلكون قدرات ومواهب طبيعية . فالعمل في مثل هذه الظروف لا يؤديون أعمالهم برضا وقناعة لإنشاج حاجاتهم الطبيعية الطبيعية في الإنتاج وإنما ينظرون إلى العمل كعبء يجب التخلص منه متى ما سنحت الفرصة . فهم يعملون بدافع الحصول على قوتهم اليومي أو لأنهم يرغبون على العمل . فعملهم ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق هدف^(١).

كان لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر "Max Weber" (١٨٦٤ - ١٩٢٠ م) الأثر الواضح في تطور نظريات المنظمة الإدارية . من وجهة نظره إن أي منظمة - خاصة ، عامة ، دينية ، ... إلخ - لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل به السلطة من القمة إلى القاعدة . فقد رأى ماكس فيبر تزايد حاجة الدولة إلى التدخل في الأنشطة الإدارية . والبناء التنظيمي في ذلك الوقت لم يكن ملائماً للمساهمة بفعالية في حل المشاكل الاجتماعية والسياسية^(٢). من هذا المنطلق وضع ماكس فيبر مجموعة من السمات والخصائص للجهاز البيروقراطي المثالي "Ideal Type Bureaucracy". هذه السمات لابد أن يتميز بها هذا النظام البيروقراطي من أجل أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاءة "Efficiency". من هذه الخصائص (١) تقسيم العمل . (٢) ضرورة الفصل بين أعمال الموظف العامة والخاصة . (٣) شغل الوظائف يقوم على أساس التعيين وليس الترشيح . (٤) كل وظيفة تتطلب مهارات معينة ولابد من اختيار الموظف الأكثر كفاءة . (٥) الترقية تقوم على أساس الأقدمية "Seniority" أو الإنجاز "Achievement" أو الاثنين معا ويؤخذ برأس المشرفين في ذلك . (٦) أداء الموظف لابد أن يخضع لرقابة منظمة. (٧) حق الموظف يتمثل في حصوله على الراتب المجزي والعلاوة^(٣).

الإدارة العلمية "Scientific Management" ثانياً : المنهج الإنساني "Human Relations" ثالثاً : المنهج السلوكي "Behavioral Approach"، وأخيراً ، الاتجاه التنظيمي أو النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح "Opene system Approach" وأثر ذلك على السلوك التنظيمي للأفراد .

أولاً : الإدارة العلمية "Scientific Management"

تعتبر دراسات فريدريك تيلور "Frederick Taylor" للوقت والحركة من أهم الإسهامات في مجال الإدارة العلمية . لاحظ تيلور أن كل عمال المصنع يؤدون العمل بطرق مختلفة عن بعضهم البعض وأن كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب . لذا فمن الممكن تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل - "One best way" من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة . فالدراسة العلمية للحركات لتأدية العمل بالإضافة إلى دراسة الوقت تمكن من تحديد طريقة أكثر عقلانية "Rational"، موضوعية "Objective"، فعالية "Effective"، واقتصادية "Efficient" للقيام بالعمل^(١) . بناءً على هذا الاتجاه الحوافز المادية فقط ممكن أن تستخدم لتوجيه سلوك الفرد داخل التنظيم .

على الرغم مما وجهه إلى إسهامات تيلور من انتقادات على أنها أهملت الجانب الإنساني وتعاملت مع الإنسان كآلة وركزت على الجانب المادية فقط كمحددات وموجهات لسلوك الفرد والجماعة في المنظمة إلا أن تيلور أسهم في تقديم حقل الإدارة من خلال إثباته إمكانية دراسة الإدارة بطريقة علمية .

ثانياً : العلاقات الإنسانية "The Human Relations"

الاعتماد بالجانب الإنساني في المنظمات الإنتاجية بدأ مع بداية الثلاثينات

سigmund Freud " (١٨٥٦ - ١٩٣٩) ركز على وضع مفاهيم حول حياة الجماعات ، المنظمات والمجتمعات أيضاً . ويرى أن هناك قيود تشعها الجماعة على حرية الأفراد واستقلالياتهم . لكن هؤلاء الأفراد يستخدمون الجماعات والمنظمات ليس فقط لتحقيق أهدافهم بل لتوفير الأمن ضد الأخطار . ويرى فرويد أن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة من مكونات شخصيته المتمثلة في (١) : "ID" وتحتوي على جميع رغبات وغرائز الفرد وتوجه سلوكه لزيادة المتعة والإشباع الفوري لكل الرغبات (٢) : "EGO" وتمثل في العقل لدى الفرد . وهي التي من خلالها يوجه الفرد سلوكه لتحقيق الرغبات والحاجات حسب الظروف المتاحة (٣) : "الإنسان العلبي" "Superego" ويمثل في الجانب الشعوري السامي لدى الإنسان . وهو الجانب الذي يحدد السلوك الصحيح والخطأ كما يبلّغه عليه المجتمع . ويرى فرويد أن هذه المكونات الشخصية للفرد تعتبر عناصر مورثة ولكنها تتأثر بالتعلم والخبرة^(١) .

نجد أن هناك شبه اتفاق بين وجهات النظر السابقة على أن الفرد دائماً في حالة صراع مع القوى التنظيمية في المجتمع ، خاصة تلك المنظمات ذات الطابع البيروقراطي الضخم .

المناهج العلمية :

استكمالا لهذا التطور التاريخي لمفاهيم السلوك التنظيمي سيكون الحديث حتى نهاية هذا الجزء عن أربعة مناهج علمية اهتمت بوضع مجموعة من الفرضيات حول طبيعة المنظمات الإنتاجية ووصف كل منها محددات للسلوك الإنساني بناءً على هذه الفرضيات . سنبداً بالحديث عن النظرة التقليدية وتتمثل في

قام فريق البحث أيضاً برسمه المتغيرات غير المادية كتحسين العلاقات الإنسانية، طرق الإشراف، التفاعلات الاجتماعية، نظام الحوافز والاستقلال الوظيفي. ويوجهه عمام توصل الباحثون إلى أن العوامل الاجتماعية أكثر أهمية كمحددات لسلوك الأفراد وإنتاجيتهم من العوامل الاقتصادية والمادية^(١).

شستر بارنارد "Chester Barnard" (١٨٨٦م - ١٩٦١م) في كتابه "أداء المديرين" "The Functions of The Executive" ١٩٣٨م استعرض حق ممارسة السلطة في المنظمات الإنتاجية. وفي رأيه أن الأوامر التي تصدر من الإدارة العليا قد لا تنفذ من قبل المرؤوسين لسببين أو لا: قد يكون من الصعب وضعها موضع التنفيذ، ثانياً: قد يعتقد المرؤوس أن هذه الأوامر ليست من صلاحيات الشخص الذي أصدرها. برنارد يؤمن بأن المنظمة عبارة عن نظام تعاوني^(١٠). لذلك استخدم السلطة يجب أن لا ينحصر على القيادة بل لابد من مشاركة مختلف المستويات الإدارية. فالأوامر التي تصدر من الإدارة العليا بالمنظمة لابد أن تكون مقبولة لدى الأشخاص بالمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية. وهذا ما أشار إليه برنارد بحيز عدم الاختلاف "Zone of Indifference". كما أكد برنارد على أهمية إيجاد نوع من التوازن "Equilibrium" بين ما يقدمه العامل للمنظمة في شكل عمل، وقت، ولاء، ...، وبين ما يحصل عليه من المنظمة في شكل راتب، سمعة، حوافز ... إلخ. إن إيجاد هذا التوازن بدرجة مرضية لدى العامل سيؤثر على سلوكه وبالتالي يرتفع مستوى أدائه.

دوجلاس مكريجر "Douglas McGregor" ١٩٤٣م صنف الافتراضات حول ماهية النفس البشرية إلى مجموعتين سمي الأولى إكس X والثانية واي Y^(١١). سلوك المدير، من وجهة نظر مكريجر، يعتمد على تربيته لأي من المجموعتين.

المسبلائية واستمر حتى هذا التاريخ وهو يمثل القاعدة الأساسية للمبادئ التنظيمية. بدأ هذا الاتجاه بدراسات هورتون "Hawthorne" الشهيرة للمفكر ألون مايو "Elton May" (١٨٨٠م - ١٩٤٩م) التي أجراها مع فريق بحثه في مصانع هورتون^(١٢).

كانت تلك الدراسات تهدف إلى معرفة العلاقات بين العوامل المادية كالإضاءة، ساعات الراحة، طريقة دفع الأجور ... إلخ وبين إنتاجية العامل "Productivity" بناءً على المنهج العقلاني للإدارة "The Rational Approach" كانت التوقعات توحى بوجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات المادية والإنتاجية. بمعنى أن الإستمرارية في زيادة قوة الإضاءة سيمسأبه زيادة في الأداء من جانب العمال وبالعكس. ونفس النتيجة الإيجابية بالنسبة للمتغيرات الأخرى. لكن نتائج تلك الأبحاث أثبتت خلاف ما كان متوقع. فلم يكن لتلك العوامل المادية الأثر الإيجابي على إنتاجية الفرد، بل أثبتت التجارب أن الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية أكثر تأثيراً على مستويات العمال وبالتالي على إنتاجيتهم. ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسات في الآتي^(١٣):

- ١ - العوامل الإنسانية أكثر تأثيراً على مستوى الرضا لدى الموظفين وبالتالي إنتاجيتهم من العوامل المادية.
- ٢ - أي تجمع بشري يتشأ عنه ما يعرف بالتطبيقات غير الرسمية هذه التطبيقات تضع أنماطاً "Norms" معينة تحمي سلوك الأفراد.
- ٣ - سلوك الفرد يتأثر بما يمنح له من حوافز مغرية.
- ٤ - العلاقات الاجتماعية "Social relations" من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي على إنتاجيته.

الهرم "الحاجات النفسية لوجبة" لتوجيه سلوك الفرد . إذا ما أُنشِعت هذه الحاجات بدرجة مرضية ، علمًا بأن الرضا نسبي ويختلف من شخص إلى آخر حسب الفروق الفردية ، برزت الحاجة التي تلبيها " الحاجة إلى الأمن " كمحدد لسلوك الفرد. وهكذا الحاجات الأخرى - الحاجة إلى الاجتماع ، الاعتزاز من قبل الغير ثم حاجات تحقيق الذات وتحقق قيمة الهرم من ناحية الأهمية - علمًا بأن حاجة الإنسان للاعتراف وتحقيق الذات تعتبر حاجات لا نهائية لذا من الممكن استخدامها دائماً لتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة .

هربرت سيمون "H. Simon" ، الحائز على جائزة نوبل عام ١٩٧٨ م^٨ أخذ Nobel Prize ، في كتابه السلوك الإداري ١٩٤٩ م "Administrative Behavior" اتخذ من تحليل صناعة القرار مدخلا لفهم السلوك الفردي . من وجهة نظره ، المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأشخاص متخذي قرارات من أجل تحقيق هدف مشترك . سلوك هؤلاء الأفراد يتأثر بالبناء التنظيمي "Organizational Structure" ، نوعية الأسلوب الاتصالي المتبع "Communications" وغيره من الجوانب الرسمية في التنظيم^(١٣) . كما يرى صعوبة استخدام مراحل الطريقة التقليدية في اتخاذ القرارات . وذلك لأن الإنسان له قدرات عقلية وخبرات محدودة "Bounded Rationality" بالإضافة إلى عدم توفر المعلومات بالدرجة المطلوبة وضيق الوقت . كل هذا يحد من قدرته على تقييم جميع البدائل الممكنة "Maximization" . لذا فالقرار يتخذ إذا كان متخذ راض "Satisfy" عن أفضل بديل متوفر لديه.

أحدث هيرزبرج "F. Herzberg" تحول في الفكر الإداري حول العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا لدى الفرد وبالتالي على إنتاجيته . فالاعتقاد الإداري السائد قبل دراسات هيرزبرج وفريقه هو أن العوامل التي تؤدي إلى رضا الموظف انعدامها يؤدي بالضرورة إلى عدم رضاه . أيضا العوامل التي تكون سببا في عدم

أهم الفرضيات التي تميز المجموعة الأولى أن الإنسان بطبيعته لا يحب العمل ويحاول تجنبه ، يرغب في التلبية ويتهرب من المسؤولية . لتوجيه سلوك الفرد ، بناءً على هذه الافتراضات ، لا بد للمنظمة من استخدام العقاب ، التهديد والحوافز المادية إذا رغبت في تحقيق أهدافها . مجموعة وادي لا تقترض أن الفرد بطبيعته يحب العمل وتحمل المسؤولية . وليس من الضرورة أن يعمل خوفاً من العقاب وإنما أملاً في الثواب أيضا . فالوسيلة الفعالة للتأثير إيجابياً على سلوك الأفراد ، كما يرى مكريجر ، هي إعطاء فرصة للمشاركة الفعالة والرقابة الذاتية ، وإعانة الأفراد على اكتشاف وتطوير تلك الصفات الإنسانية .

هذا المنهج الإنساني لم يخل من بعض المآخذ ومنها على سبيل المثال :

- ١ - إهمال الجانب التنظيمي الرسمي على الرغم من أهميته في التأثير على السلوك الفردي ، والتركيز على الجانب البشري .
- ٢ - إهمال أهمية التناقضات والمراجعات داخل التنظيم وما قد تقضي إليه من إبداع ، تجديد ، ابتكار ، تغيير ... وهي أمور مرغوب فيها .
- ٣ - التركيز فقط على الحوافز المعنوية كموجهات لسلوك الفرد التنظيمي على الرغم من أهمية الجانب المادي للحوافز .

ثالثاً : المنهج السلوكي "Behavioral Approach"

تعتبر نظرية إبراهام ماسلو "Abraham Maslow" ١٩٤٣ م " السلم الهرمي للحاجات الإنسانية " من أشهر النظريات التي حاولت تفسير السلوك البشري . السلوك الإنساني بناءً على هذه النظرية يتحدد عندما يحاول الفرد إشباع رغباته . هذه الرغبات تأخذ شكل هرمي^(١٤) . ومن الممكن استخدام الحاجات التي تحتل قاعدة

للتحقيق ، بها نوع من التحدي لتدريتهم وإمكانياتهم ، يفضلون عدم المغامرة على حساب العمل ، يحبذون التعامل مع المشكلة ومواجهتها وعدم تركها للطرف ، يهتمون بالإنجاز أكثر من اهتمامهم بالعائد من العمل . إظهار السيطرة على مجريات الأمور داخل التنظيم والأهمية في أهم بواعث السلوك للمجموعة الثانية . بينما العمل مع من يرغب حتى ولو على حساب الأداء تحكم تصرفات أفراد المجموعة الثالثة .

رئيس لسيكوت "Kensis Likert" ١٩٧٢م ، يرى أن فعالية المنظمة "Organizational Attractiveness" ورضا منسوبيها "Employee Satisfaction" تنزداد عندما يكون النمط القيادي المتبع قائم على أساس المشاركة . فقد قام بتحديد أربعة أنماط "Styles" لإدارة المنظمات الإنتاجية^(١١) :

- ١ - منظمة قليلة الثقة في منسوبيها ، لذلك نجد أن مشاركتهم في صناعة القرارات معدومة ، والسلطات مركزة بالكامل على يد القيادة العليا . ودوافع العمل هي التهديد والعقاب .
- ٢ - منظمة تسمح بإبداء وجهة النظر وتعطي قليلاً جداً من الحوافز للتأثير على سلوك أفرادها .

٣ - منظمة لديها بعض الثقة في منسوبيها لذلك تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات المحددة ، بينما السياسة العامة والقرارات المهمة تتخذ من قبل الأشخاص محتلي قمة الهيكل التنظيمي .

٤ - منظمة لديها ثقة كاملة في قرارات أفرادها . لذلك يعتبر الأسلوب اللامركزي هو النمط القيادي السائد . وموجه سلوك الأفراد في هذه الحالة هو شعورهم بالمسؤولية تجاه منظماتهم .

رضا الموظف إعدامها سيفيقه إلى مزيد من الرضا .

باجراء مقابلات شخصية مع ٢٠٠ مهندس ومحاسب وسؤالهم عن آخر

موقف جعلهم سعداء أو غير سعداء توصل هيرزبرج إلى أن الاعتقاد السابق حول

الرضا الوظيفي كان غير حقيقي^(١٢) . فالعوامل التي تؤدي إلى رضا الموظف

تختلف عن العوامل التي تسبب عدم رضاه . فالمجموعة الأولى أطلق عليها

هيرزبرج العوامل الدافعية "Motivators" وهي العوامل التي يؤدي توفرها إلى زيادة

الرضا لدى الموظف . من هذه العوامل : الإنجاز ، أهمية العمل نفسه ،

المسؤوليات ، إمكانية التقدم الوظيفي . أما المجموعة الثانية سماها هيرزبرج

العوامل الوظيفية "Hygienes" هذه العوامل عدم وجودها يسبب حالة عدم الرضا لدى

الموظف ويؤثر سلباً على إنتاجيته . لكن وجودها من وجهة نظر هيرزبرج لا يزيد

عن رضا الموظف وبالتالي لا تؤثر إيجابياً على سلوكه . ومن هذه العوامل :

سياسات المنظمة وإجراءاتها الإدارية ، نظام الإشراف ، العلاقات الشخصية ،

الراتب ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ، العلاوات من وجهة نظر هيرزبرج

الإدارة تستطيع أن تؤثر على سلوك منسوبيها إيجابياً باستخدام العوامل الدافعة .

وتستطيع كذلك أن تمنع حدوث حالة عدم الرضا والسلوكيات السلبية بتوفير العوامل

الوظيفية .

ديفيد ماكلياند "David McClelland" ١٩٦٦م ، أكد أن الحاجة إلى الإنجاز

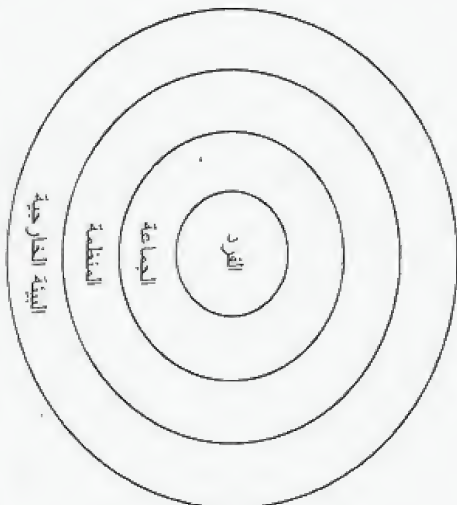
"Need For Achievement" والحاجة إلى القوة "Need For Power" بالإضافة إلى حاجة

الفرد للعمل مع الأصدقاء والأقارب والأصحاب "Need For Affiliation" تمثل

العوامل الأساسية التي تحدد نوعية سلوك الفرد^(١٣) . فالأشخاص الذين لديهم حاجة

إلى الإنجاز نمط سلوكي معين . فهم يضعون لأنفسهم أهدافاً غير خيالية قابلة

شكل رقم (١)
المتغيرات الرئيسة للسلوك



١ - **المستوى الفردي** : سلوك الفرد حصيلة لعملية دمج بعض المؤثرات الخارجية التي يتعرض لها مع خصائصه الفردية " اتجاهاته ، قيمه ، مستوى إدراكه . " بالإضافة إلى ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها والأنظمة والقوانين التي تحكم سير العمل وتمثل الجانب الرسمي في المنظمة . مع الأخذ في الاعتبار العادات ، التقاليد ، الدين وغيرهما من معطيات بيئته الخارجية . كل هذه المتغيرات وينسب مقارنته تشكل سلوك الفرد .

ب - **المستوى الجماعي** : الإنسان اجتماعي بطبيعته . لذلك قلما نجد عضواً

ليكرت أكد على أن هذا الأسلوب الأخير أو ما أسماه بـ نظام "System" ٤ هو الأسلوب المثالي للتأثير على مستويات الأفراد ورضاهم وبالتالي توجيه سلوكهم إيجابياً ، حيث ستخضع نسبة التزم ، ترك العمل والغياب بين صفوفهم . كل هذا بالطبع سيزيد من فعالية المنظمة . الأساليب القيادية الأخرى من وجهة نظر ليكرت قد تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية على المدى القصير لكن على حساب مخزون المنظمة على المدى البعيد من مصادر لها البشرية . وهذا الأسلوب كفايته الإنتاجية محدودة .

رابعاً : الاتجاه التنظيمي "Open System Approach"

هناك مجموعة من الافتراضات حول ماهية المنظمة :

١ - **أنشطتها لا بد أن يعبرها نوع من التغيير المستمر** لتعكس البيئة التي تستخدمها هذه المنظمة .

٢ - **هناك مستويات مختلفة من السلوك** : سلوك يحدث على مستوى الأفراد " سلوك فردي " سلوك يحدث على مستوى الجماعة " سلوك جماعي " ثم سلوك على مستوى المنظمة . ومن المتوقع أن يختلف سلوك الفرد عن سلوك الجماعة عن سلوك التنظيم . هذه المستويات أيضاً ، في حالة تفاعل مع بعضها البعض . فالسلوك على مستوى المنظمة يتأثر بسلوك الأفراد ، ونمط سلوك الجماعة يحده أعضاؤها ، وسلوك كل عضو يتأثر بما تفرضه الجماعة من قيود وما توفره من فرص . وكلا المستويين يتأثر سلوكيا بالجانب الرسمي في التنظيم . إضافة إلى تأثير البيئة الخارجية على كل المستويات السابقة . (انظر الشكل رقم ١) .

المواش

FOOT NOTES

- 1 - W. Hill and D. Egan "Readings in organization theory a behavioral approach" (Boston: Allyn and Bacon, INC, 1967) p. 207.
- 2 - F. Starke and J. Gray : "Organizational behavior concepts and applications" 2nd Edition (Columbus : A Bell and Howell Company, 1980), P. 170.
- 3 - Ibid. 172.
- 4 - Ibid. 172.
- 5 - W. Hill and D. Egan, P. 164.
- 6 - J. Shafritz and P. Whitback "Classic of organization theory" (Oak Park, Illinois: Moore publishing company, INC, 1978), p. 9.
- 7 - F. Starke and J. Gray, p. 170.
- 8 - J. McKinney and H. Lawrence "Public administration : balancing power and accountability" (OAK Park, Illinois : Moore publishing company INC, 1979), P. 132.
- 9 - Starke and Gray, p. 10.
- 10 - McKinney and Lawrence, p. 133.
- 11 - R. Mathis and J. Jackson : "Personnel contemporary perspectives and applications" 3rd Edition (New York : West Publishing Company 1982), P. 61.
- 12 - A. Maslow "A Theory of Human Motivation" Psychological Review 50 (1943) p. 370 - 79.
- 13 - T. Vocino and J. Rabin "Contemporary public administration" (New York : Harcourt Brace Javanovich, INC) p. 81 - 82.
- 14 - F. Herzberg, B. Mausher, and B. Snyderman, "The motivation to work" (New York: Wiley 1959), P. 26.
- 15 - W. Natenmeyer "Classics of organizational behavior" (OAK PARK, Illinois : Moore publishing company, INC, 1978), p. 88.
- 16 - R. Likert "The Human Organization" (New York : McGraw-Hill, 1967), P. 125.

في تنظيم رسمي لا ينتهي إلى جماعة معينة . هذه الجماعات ، كما ذكر سابقاً ، تفسح أمشاط "Norms" معينة تحكم سلوك أعضائها . مقابل ذلك تهيئ هذه الجماعات فرص لأعضائها قد لا تتحقق لمن ليس عضواً .

ج - المستوى التنظيمي : تتم صياغة الأنظمة ، القوانين والوائح التي تحكم كل ما يتعلق بالمنظمة ومسئوبها منذ اللحظة الأولى من إنشائها . سلوك الأفراد من قادة ومرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة يتم في إطار مسا ترضه عليهم هذه الأنظمة من قيود وما تهيئ لهم من فرص .

د - البيئة : المنظمات لا تعمل من فراغ ، بل تعتبر جزءاً من العالم الخارجي ، تعتمد كل ما تحتاجه من بيئتها الخارجية وتعد هذه البيئة بإنتاجها في شكل سلع وخدمات . نجاح المنظمة يعتمد على كفاءة قادتها للتفاعل بإيجابية مع معطيات البيئة الخارجية للتنظيم .

٣ - سلوك المنظمة يتأثر بالجوانب الاجتماعية والتقنية المتاحة . لذا نجد أن منظمات العمل والإنتاج تشتمل على خصائص النظام المكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض والتي هي في حالة تفاعل مع بيئتها الخارجية .

* * *

الفصل الثالث

أهمية دراسة السلوك التنظيمي

أهمية دراسة السلوك التنظيمي

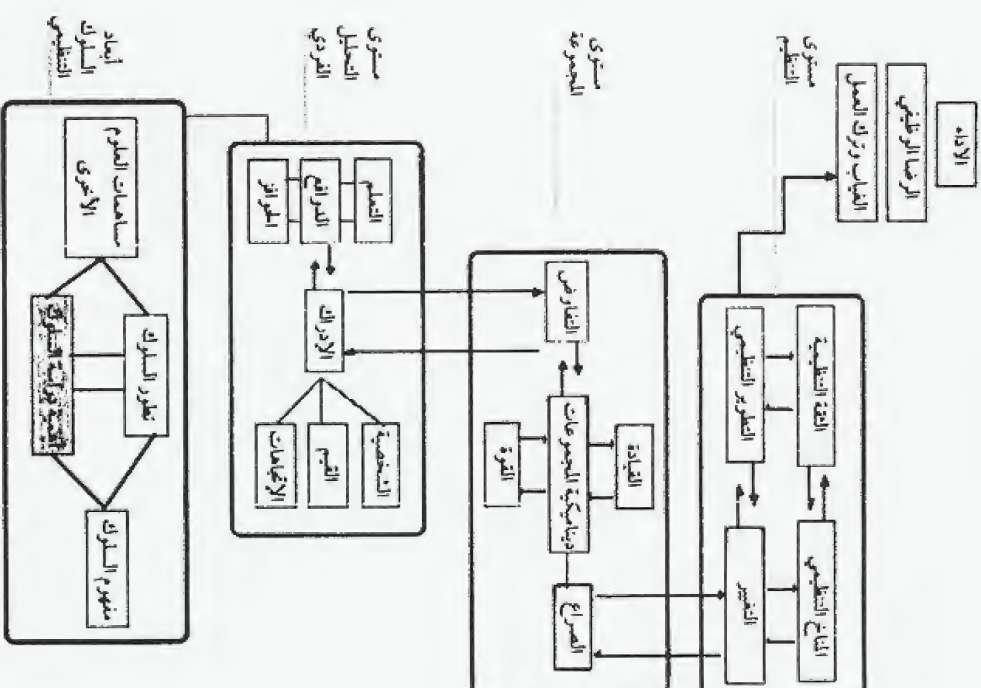
The Importance of O. B. Study

مقدمة :

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثل فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم . لهذا حاول الكثير من الكتاب والعلماء فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات . ما هو السلوك المحتل من فرد جماعة من الأفراد في موقف ما ؟ ما هي العوامل والموثرات التي تدفعهم إلى تصرف ما ؟ لماذا تختلف ردود الفعل من شخص لآخر أثناء تعرضهم لموثر خارجي واحد ؟ لماذا نجد بعض المنظمات أكثر نجاحاً من الأخرى على الرغم من تشابه الظروف والفرص والإمكانيات ؟ كيف يمكن للفرد أن يؤثر في الجماعة ؟ ما دور الجماعة المتناسكة أيضاً في التأثير على الفرد وعلى قدرات التنظيم في تحقيق أهدافه ؟ ما أثر بيئة النظام ، الداخلية والخارجية، على أداء وسلوك الموظفين ؟ ... الحاجة الملحة للإجابة على هذه الأسئلة وغيرها فيما يتعلق بسلوك الأفراد داخل التنظيم أثبتت أهمية دراسة السلوك التنظيمي .

اعتبارات بنيت عليها هذه الأهمية :

هناك أيضاً مجموعة من الاعتبارات من الممكن أن تستمد منها أهمية دراسة السلوك التنظيمي :



المعنوية أكثر تأثيراً لدى الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا ، بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابياً في المستويات الإدارية الأقل .

٩ - فهم البيئة الخارجية للنظام وما توفره من فرص وما تضعه من قيود على المنظمة ومنسوبيها وما قد يكون لمتغيراتها من أثر إيجابية أو سلبية على سلوك الفرد .

١٠ - التنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك .

١١ - تحديد الفروق الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات والإمكانات الإنتاجية لكل فرد ، وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسين سلوكهم .

١٢ - هناك العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه . ويمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل التالي :

A -----> B

من الممكن التحكم في المتغير الثاني وهو سلوك الفرد المرموز له بحرف B " Behavior " من طريق إحداث تغيير في المتغير الأول المتمثل في الاتجاهات لدى الفرد المرموز له بالحرف A " Attitude " . بمعنى آخر ، أي تأثير إيجابي على اتجاهات منسوبي المنظمة سيكون له أثر إيجابي على سلوكهم .

١٣ - الفرد بطبيعته يرضخ في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة . فوجب الإدارة إذاً هو تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر إيجابياً على سلوكه .

١٤ - تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد . فمثلاً إذا قام الموظف بعمل مميز وكوفي مادياً أو معنوياً ، فمن المحتمل أن يكون سلوك الموظف أكثر إيجابية

١ - هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية ، المادية والمعنوية ، وإنتاجية الموظف ومسؤولية الإدارة في هذه الحالة معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجابياً على سلوك الموظف وبالتالي إنتاجيته .

٢ - العلاقات المتبادلة بين مستويات التنظيم وما تتضمنه من مصارعات ونزاعات تمنعكس على سلوكيات منسوبي المنظمة . ولابد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه .

٣ - بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها . لذا لابد من معرفة أسباب هذه الانحرافات وكيفية علاجها .

٤ - يعتبر الإنسان أهم عنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم .

٥ - الحالات النفسية لدى العامل أو الموظف - من اضطرابات ، تؤثر ، انفعالات ... إلخ - تعتبر من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي على أدائه .

٦ - القيادة تتمثل في القدرة على التأثير ، لذلك نجد كثيراً من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين .

٧ - سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته . لذلك لابد من دراسة الكيفية التي من خلالها يستطيع المنظمة سد هذه الحاجات . بمعنى آخر ، ما هي أفضل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد .

٨ - الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة . فغالبا ما تكون الحوافز

الإنسان^(١). وهي في حالة تفاعل مستمر وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض داخليا ومع بيئتها الخارجية. هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري.

* * *

وأن يستمر في أداء عمله بنفس الجودة إن لم يكن أفضل إذا تهيأت له الفرصة. وهذا ما يعرف بمبدأ التأكيد الإيجابي "Positive Reinforcement".

١٥ - سلوك الأفراد محكوم بمعايير التنظيمات غير الرسمية التي غالبا ما يكون هؤلاء الأفراد أعضاء فيها. فهي تأخذ صفة الإلزام إذا ما رغب الفرد الاحتفاظ بمعضومته. فهم هذه المعايير والتفاعل معها إيجابيا من أهم مسؤوليات الإدارة.

١٦ - كبر حجم المنظمات الإنتاجية حتم وجود ما يعرف بالجماعات غير الرسمية "Informal Organizations"، وما ينتج عن ذلك من تأثير على سلوك الفرد. الخيار الأمثل لدى الإدارة للتعامل مع هذه الظاهرة هو احتوائها ودمجها ضمن التنظيمات الرسمية. بمعنى آخر، تهيئة الظروف التي يستطيع أعضاء هذه التنظيمات تحقيق أهدافهم بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي.

١٧ - الصراع على مستوى الأفراد والجماعات قد يكون من الأمور المرغوب فيها. فقد يدفع الفرد ويوجه سلوكه إلى مزيد من الابتكار، التحديد، التطوير، التغيير... وكل هذه أمور مرغوب فيها. مسؤولية القيادة إذاً، كيف يمكن توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة المنظمة.

١٨ - يعتبر الفرد أهم عنصر في التنظيم. لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا، متى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.

١٩ - وأخيرا: النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي "Economic Man" وأن الإدارة لابد أن تعتمد على الأنظمة، القوانين للوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان لم تثبت صحتها. فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح "Open System" يتكون من العديد من العناصر، بما في ذلك

المراجع

FOOT NOTES

- 1 - D. Kolb, I. Rubin, and J. McInyer "Organizational Psychology Readings Human Behavior Organizations" 4th Edition, (Ingelwood Cliffs N.J. Prentice-Hall, Inc. 1984), p. 590.

الفصل الرابع

مساهمات العلوم الأخرى للسلوك التنظيمي

النفس الاجتماعي هو مفهوم التغيير Change وكيفية إحداث التغيير والتكيف من عوامل مقاومة التغيير ، كذلك يهتم هذا الفرع من العلوم بقياس وفهم وتغيير الاتجاهات و الاتصالات وكيفية إثساع الاحتياجات الفردية عن طريق أنشطة المجموعات .

علم الإثنوبولوجي :

يدرس هذا العلم المجتمعات خصوصاً البدائية منها لمعرفة الإنسان وشغائاته ، فالطريقة التي نتصرف بها هي وظيفة الثقافة التي ننتمي إليها ، والفرق في طريقة التفكير والسلوك بين الأوروبي والعربي وبين سكان القرية والمدينة هي من ضمن اهتمام هذا الفرع من العلوم .

علم السياسة :

ساهم علم السياسة في محاولة معرفة السلوك الإنساني في التنظيم من خلال دراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية ، ومن المواضيع المحددة هو دراسة الصراعات Conflicts والقوة Power وكيفية استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية .

يهتم علم النفس الإداري بمشاكل مثل الاجتهاد العصبي الناتج عن العمل Fatigue والملل وكافة الظروف والأحوال التي تؤثر في كفاءة العمل ، وحينئذ امتدت مساهمات علم النفس لتشمل التدريب والإشراف واختبارات التعيين والقيادة الإدارية والدوافع والحوافز والرضا الوظيفي وتقييم الأداء Appraisal Performance وقياس الاتجاهات وكافة الأنشطة التي تهدف إلى تعديل السلوك الإنساني داخل التنظيم بما يخدم الأهداف والأنماط السائدة .

علم الاجتماع :

بينما علماء النفس ركزوا اهتماماتهم على المستوى الفردي ، كان علماء الاجتماع يهتمون إلى النظام الاجتماعي ككل ، حيث أن الفرد هو جزء من الكل وكان علماء الاجتماع " يدرسون الناس في علاقاتهم بالأشخاص الآخرين "١٨ ، وقد ساهم علم الاجتماع في علم السلوك التنظيمي من خلال دراسة المجموعات في التنظيم خصوصاً التنظيم الرسمي ، وساهموا في دراسة ديناميكية المجموعات Group Dynamics والهيكل التنظيمي Structure والبيروقراطية والاتصالات والقوة Power والصراعات Conflicts .

علم النفس الاجتماعي :

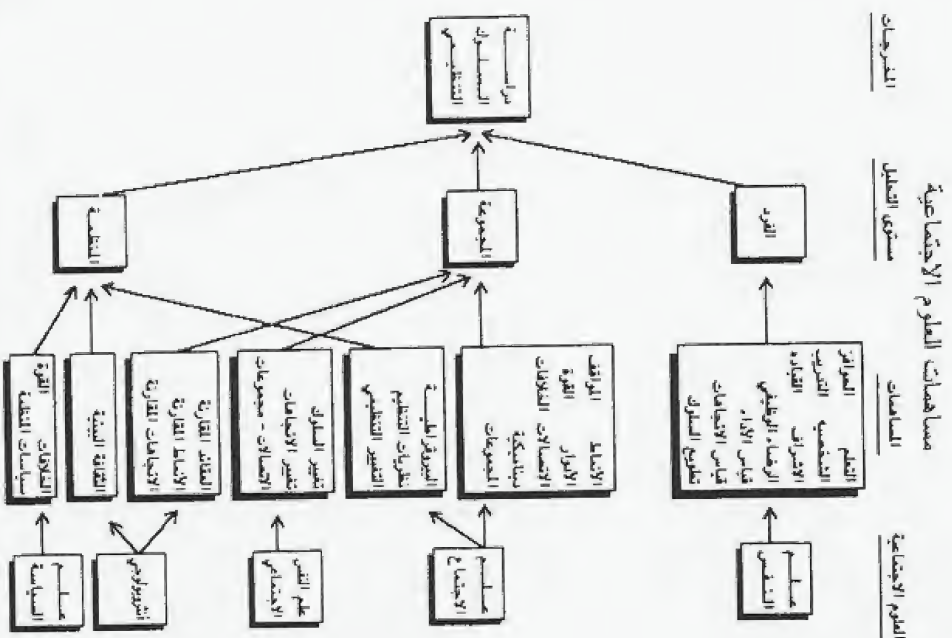
يعتبر هذا النوع جديداً نسبياً حيث يحاول دراسة السلوك بين الأفراد ، فيستمد علم النفس وعلم الاجتماع يحاولان تفسير السلوك الفردي والاجتماعي على التوالي ، نجد أن علم النفس الاجتماعي يحاول تفسير كيف ولماذا يتصرف الأفراد في نشاطات المجموعات ، إن أحد المجالات الرئيسية التي حظيت باهتمام علماء

ایمان

FOOT NOTES

- 1 - Robert Silverman, "Psychology" (N.Y. Croft 1981), P. 2.
- 2 - Alvin L. Bertrand, "Basic Sociology", 2nd ed. (N.Y. Croft, 1973), P. 3.
- 3 - S. P. Robins, "Organizational Behavior" (N.J. Prentice-Hall, Inc., 1979) p. 8.

(A)
(B)
(C)



الباب الثاني

السلوك الفردي داخل المنظمة

الفصل الخامس : الشخصية
الفصل السادس : الاتجاهات والقيم
الفصل السابع : الدوافع والحوافز
الفصل الثامن : الإدراك والتعلم

الشخصية

Personality

لماذا يتصرف بعض الأفراد بالسلبية بينما يتميز البعض بالإيجابية ؟ ولماذا يتميز البعض بالحركة والنشاط بينما يتصرف الآخرون بالهدوء والسكينة ؟ هذه بعض الأسئلة التي يمكن أن تساعد في تفسير والتنبؤ بسلوك الأفراد في التنظيم عن طريق الإلمام بتطبيقات الشخصية وتطور الشخصية .

مفهوم الشخصية :

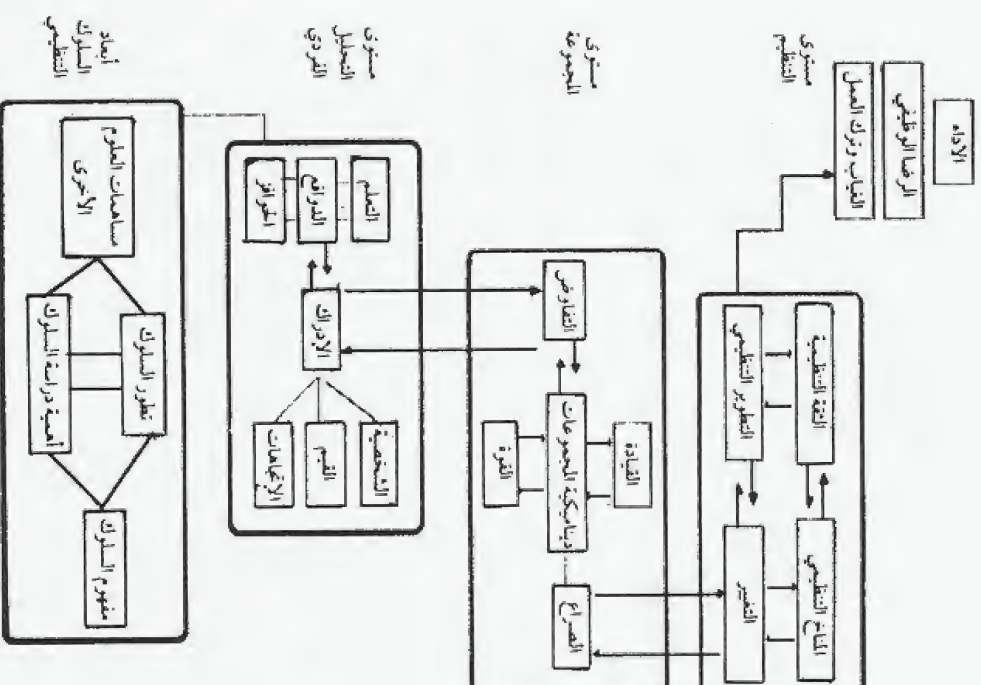
حينما يكون الحديث عن الشخصية فلا يقصد بذلك سحر الشخص أو جماله، ولا نظراته المستعالة نحو الحياة أو درجة لطفه ، إنما يقصد بها تلك المفاهيم التي تصف نمو الشخص كنظام نفسي متكامل A psychological System .

ويعتبر تعريف جوردون ألپورت Gordon Allport من التعاريف المشهورة للشخصية حيث عرفها " بأنها الحركة المنظمة داخل نظام النفس والبيئة الإسمائي التي تحدد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة ^(١) .

بمعنى أن الشخصية يمكن أن تحدد كيف يمكن للشخص أن يؤثر على الآخرين وطريقة فهمه لنفسه، حيث أن كيفية تأثير الفرد على الآخرين تتغير إلى المظهر الخارجي للفرد وسلوكه ، ومعرفة الشخص لنفسه تشير إلى مقدار الوعي بأن كل فرد هو إلا شخصية متميزة بما تحويه من قيم واتجاهات ، أما النظرة الذاتية لكل شخص فهي نتاج التفاعل مع البيئة .

محددات الشخصية :

هل الشخصية هي نتاج الوراثة Heredity أو البيئة Environment ؟ وهل الشخصية تتحدد عند الولادة أم هي نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته ؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة غير محسومة أصلاً ، لكن يظهر أن هناك اتجاهات للأخذ بهذين العاملين (الوراثة والبيئة) بالإضافة إلى عامل ثالث بدأ يحظى بالإهتمام (الموقف Situation) من هنا فإن الشخصية هي محصلة عوامل (١) الوراثة (٢) والبيئة (٣) والموقف .



فالورثة هي التي تضع الحدود لتلك القدرات الشخصية ، بينما البيئة هي التي تلعب دوراً في تنمية وتوجيه الشخصية الإنسانية في حدود القدرات الوراثية .

٣ - الموقف :

العامل الثالث الذي يؤثر في تكوين الشخصية بجانب الورثة والبيئة هو الموقف فبينما الشخصية بصفة عامة تتغير ثابتة ومتسقة لا أنها تتغير بتغير المواقف Situations ، فمتطلبات الموقف قد تستدعي جواب معينة من التصرف والتصدي الأمر الذي يؤثر في تكوين الشخصية ، لهذا يجب أن لا ينظر إلى تصانج الشخصية في معزل عما يجري ، بينما يبدو منطقياً أن للظروف والمواقف تأثير على الشخصية إلا أنه لا يعرف كيف يكون هذا التأثير بعد .

خصائص الشخصية :

تركز الدراسات السابقة في دراسة الشخصية على تحديد خصائص معينة للسلوك الإنساني ، من تلك الصفات المشهورة - كسول أو طموح ، خجول أو جريء ، مطيع أو مشرد ، ويطلق عليها السمات Traits .

منهج السمات : Trait Approach

نظراً للعدد الكبير من الصفات الشخصية أو ما يسمى " بالسمات " التي يمكن أن تتنبأ بالسلوك ، قد حاولت العديد من الدراسات تخفيض ذلك العدد من آلاف من السمات إلى بضعة من الصفات بلغت في أحد الدراسات ستة عشر صفة مثل (ذكى ، جدي ، هادئ ، صلبى ، يمكن الوثوق به ..) يمكن معه التنبؤ بسلوك الفرد حينما يواجه موقفاً معيناً ، ومع ذلك فهناك مشاكل تتعلق بتحديد المفاهيم مثل ما هو الذكى وما هو العملي ، هذا بالإضافة إلى التعارض بين هذه المفاهيم أحياناً .

منهج الأنماط : Type Approach

هذا المنهج مستمد من منهج السمات ، فبدلاً من النظر إلى هذه السمات بصورة منفردة ، ينظر إليها في شكل فئات تضم عدد من الصفات المتشابهة ، من رواد هذا المنهج هو العالم السويسري (كارل يونج Carl Jung)^(٣) الذي صنف

١ - الورثة :

يقصد بالورثة تلك العوامل الخارجية عن قدرة الفرد وإرادته ، مثل قوام وبنية الفرد الجسمانية وجاذبية الفرد والمزاجية ومستوى الطاقة الجسمانية ، هذه كلها صفات تتأثر بعوامل الورثة المكتسبة عن طريق الأبوين ، يرى الفكر الكلاسيكي أن الورثة تنتقل عن طريق الخلايا والجينات التي تؤثر على توازن الهرمونات وهذا بدوره يقرر بنية الجسم التي تشكل الشخصية^(١) ، وهذا ما يفسر لمسانداً أنصف أحمد يشابه ألف أبيه ، أو أن سمير رياضي بارع كأيبيه ، أو كما يقال ابن الوز عوام .

إذا كانت الشخصية تشكل تماماً عن طريق الورثة ، فإن هذا يعني أن شخصية الفرد ستشكل من فترة الولادة وسكون ثابتة وغير متغيرة ولن تؤثر فيها التجارب الشخصية ، وعلى الرغم من أن هناك من يؤيد هذا الاتجاه ، إلا أن البعض لا يجد في ذلك تفسيراً تاماً وكاملاً لتكوين الشخصية الإنسانية .

٢ - البيئة :

تلعب الثقافة التي ينشأ فيها الشخص والظروف الاجتماعية وأنماط السلوك العائلية والمصادقات والجماعات والتجارب الشخصية دوراً أساسياً في تكوين الشخصية ، فعلى سبيل المثال نجد أن الثقافة Culture هي التي تكون الأنماط والاتجاهات والتقدم والمعتقدات والتي تورث للأجيال ، فعلى سبيل المثال المذهب الفردي لسه تأثير كبير في التركيز على الاستقلالية والمغامرة والمنافسة ، وهذا يختلف عن النشأة في ثقافة تركز على الجماعية والتعاون والتسامح وعدم المساس بالروابط الأسرية .

وحول العلاقة بين البيئة والشخصية يرى بعض الباحثون أن البيئة هي التي تفرق بين شخصية فرد وآخر ، ويدرون أن الطفل الصغير هو أكثر خرفاً للعادات الاجتماعية والأنماط الثقافية السائدة ، وهو أكثر اعتماداً من الفرد الذي أصبح له بعض التجارب والممارسات ، حيث أن الأخير أكثر احتراً ووعياً لتلك الأنماط والعادات التي تؤثر في سلوكه وتركيب شخصيته .

والواقع أن كل من الورثة والبيئة تلعب دوراً في تكوين الشخصية ،

ب - الأنا أو الذات Ego .. وتمثل العنصر الواقعي من الشخصية ، و امتداداً للجانب اللاشعوري Id وليست منفصلة عنه ، حيث تعمل على توجيه الطاقة اللاشعورية Id لحسوس الإشباع من خلال معرفة وتقييم الواقع ، وهذا العنصر (الأنا) يتوسط بين رغبات الجانب اللاشعوري Id ومحددات الذات العليا لتحديد متطلبات الواقع العملي .

ج - الذات العليا Superego .. وتمثل عموماً عنصر الوعي أو الشعور Conscience في السلوك ، وتمثل الأوامر والنواهي وتضيف الجانب الأخلاقي والمعنوي للشخصية ، حيث أن الأنا تمثل الواقع بينما الأنا العليا تعني المثالية ، تحدد الأنا ما يريده الجانب اللاشعوري ، والأنا العليا تحدد الوسائل المباحة لإشباع هذه الاحتياجات .

يسعى العنصر اللاشعوري Id لتحقيق المتعة والأنا Ego يعمل وفق الواقع بينما الذات العليا Superego تسعى إلى الكمال .. ولأنك أن الصراع والتعارض الداخلي بين هذه القوى يخلق نوعاً من عدم التوازن والتوتر داخل النفس البشرية، وعلى الرغم من أن هذا التوتر غير معلوم للفرد ، فإن له تأثيره الواضح على السلوك البشري ، من هنا يرى فرويد أن المشاكل العاطفية تقع أصلاً في اللاشعور ويرى فرويد تطور الشخصية الإنسانية من خلال هذه المراحل الثلاثة التي تكون الشخصية الإنسانية ، موضحاً أن هناك ثلاثة مراحل يجب أن يمر بها الأفراد حتى يتم لهم تحقيق الشخصية الناضجة ، ومع ذلك فإن البعض لا ينمو من خلال هذه المراحل ، مما ينتج عنه أن تصبح مرحلة عدم النضج القوى المسيطرة على الشخصية في سن الرشد .

أطلق فرويد على هذه المراحل الثلاثة (Oral و Anal و Phalic) ويعتقد أن التطور والنمو الطبيعي يحدث في مرحلة الطفولة وأن الشخصية تكتمل وتتحدد قبل مرحلة البلوغ ، وهو يقرر أن النشل في النمو الطبيعي في أحد هذه المراحل الثلاث سوف ينتج عنه عدم الاستقلالية والخصوع وعدم التحكم في الدوافع أو السلوك غير الناضج .

نظرية إريكسون :

بينما حدد فرويد تطور الشخصية في ثلاثة مراحل ، فقد نظر إليه

الأشخاص إلى انطوائي Introverted أو منفتح Extroverted ، حيث يسعى الأول إلى حياته الذاتية ويتجنب الإتصالات الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين ويستمتع بوحده أما الثاني أو (المنفتح) فيميل للتعامل مع العالم الخارجي ويكره الوحدة وهو في شعوره وأرائه واضح للآخرين .

لقد أوضحت الدراسات أن منهج يونج Jung لا يمكن تطبيقه في الحياة العملية بصورة عامة لأن الأشخاص يقعون بين طرفي تقاض بين مفهومي الانطوائي والمنفتح ، ويمكن القول أن كل من المنهجين (السمات والأنماط) لم يحققا نجاحاً كبيراً في التنبؤ بالسلوك بسبب إهمال دراسة الحالة أو الموقف ، وبالتالي فقد أفضل كل منهما التفاعل الذي يحدث بين الشخص وبيئته مما أفقدهما عنصراً من عناصر التأثير على الشخصية .

نظريات تطور الشخصية :

لماذا يتصرف الأشخاص بصورة تختلف من شخص إلى آخر ؟ ما هي أسباب هذا الاختلاف في السلوك ؟

يمر الإنسان حسب نظريات الشخصية بعدد من مراحل التطور والتغير حتى يصل إلى مرحلة النضج التي يتم فيها التأقلم مع البيئة المحيطة ، وحينما يكون هناك ما يمنع هذا النضج والتأقلم ينتج عنه نوع من السلوك الشاذ أو غير الناضج.

نظرية فرويد :

لقد نصادى عالم النفس الشهير فرويد Sigmund Freud بأن الإنسان ليس في كامل التحكم العقلاني لسلوكه ، لأن هناك تأثير للقوى اللاشعورية على السلوك Unconscious Forces ، ويرى فرويد أن الشخصية الإنسانية تتكون من ثلاثة عناصر هي :

أ - الجانب اللاشعوري وقد أسماه Id .. يفترض أن الشخصية تسعى إلى تحقيق المتعة ، ومن هذا المنطلق فإن الشخصية الإنسانية قد بنيت على مصدر الطاقة التي تسعى إلى تعظيم المتعة وتقليل الآلام ، وقد أطلق على تلك القوة - Id وهي تمثل جوهر اللاشعور ، وتستخدم كمخزن للفرائز الجذائية التي تسعى إلى إشباع الرغبات بأسلوب أناني .

نتائج نظريات الشخصية :

إن العامل المشترك بين نظريات الشخصية الثلاثة هي الاعتقاد أن الشخصية الإنسانية تمر بعدد من المراحل ، حيث تمثل كل مرحلة مشكلة فريدة يجب التغلب عليها حتى يمكن الوصول للمرحلة التالية بصورة طبيعية ، فعلى الرغم من الاختلافات الظاهرية بين النظريات إلا أنها تنظر لنشأة الفرد كمخلوق يحتاج للإعتماد على غيره ثم يتطور إلى شخص مستقل ، والشخص الذي يفشل في تحقيق ذلك الاستقلال والإعتماد على الذات سوف لا يتمكن من تطوير شخصية متكاملة وصحية ، حيث يجب على الشخص أن يقاوم الشك والريبة والشعور بالذنب المصاحب لمرحلة ما قبل البلوغ ، ومشاكل البلوغ وأخيرا أزمة مرحلة النضوج التي تتصف بأنها مرحلة عدم التأكد والفرص الحاضرة والضائعة ، وهي تمثل قبول التحديات الجديدة أو الهروب من مواجهتها .

إن هؤلاء الذين نجوا في العصور من مرحلة الانضوج Immaturity إلى مرحلة النضوج Maturity هم هؤلاء الأشخاص الذين يتمتعون بشخصيات سلبية ويظهرون سلوكا اجتماعيا مقبولا ، أما هؤلاء الذين لم تتضح شخصياتهم فيظهرون سلوكا شاذا وغير اعتيادي .

مفهوم الذات :

من الأبعاد الهامة في دراسة الشخصية هو مفهوم الذات Self-Concept وهي الصورة التي يرى فيها الفرد نفسه ، ويتكون هذا المفهوم من بعدين هما " أنا " و " ذاتي " حيث يحددان معا من نحن وما سنكون عليه ، تتبع أهمية هذا المفهوم من أننا نحضر معنا مفهوم الذات في كل مناسبة اجتماعية .

إن الـ " أنا " تمثل الصورة والتصور الذي نحمله عن أنفسنا ، وهو مبني على الخبرات التي تمر بنا وكل ما تعلمناه وقبلناه كجزء من أنفسنا ، بينما " ذاتي " فهي النظرة للذات التي نلمسها في نظرة وسلوك الآخرين نحونا ، إن الأساليب المختلفة التي نظهر بها للآخرين بجانب اعتقادنا لنظرة الآخرين لنا تكون " ذاتي " . إن درجة الارتباط والانسجام بين " أنا " و " ذاتي " تكون عنصرا هاما في

إريكسون Erikson من خلال ثمانية مراحل :

- الرضاعة - وقسمها إلى مرحلتين الأولى والمتأخرة (١ - ٣ سنوات) .
- الطفولة - وقسمها إلى أولية ومتوسطة ومتأخرة (٤ - ٢٠ سنة) .
- الرجولة - وقسمها إلى الأولى والمتوسطة والمتأخرة (٢٠ - ٦٥ فاكتر) .

ولقد رفض إريكسون مفهوم أن الشخصية تصبح عسيرة التطور أو التغيير بعد سن الطفولة والتي أتى بها فرويد ، فالشخصية في نظره يمكن أن تتطور وتتغير بعد سن الشباب ، لكن إريكسون يتفق مع فرويد بأن عدم نجاح الفرد في التناغم لمتطلبات كل مرحلة سيعيق تطور الشخصية مما ينتج عنه الضغط والتلق النفسي .

نظرية أريجيس :

لقد أتى كريس أريجيس Chris Argyris بنظرية النضج Maturation Theory ليطور الشخصية ، والتي يقترح فيها أن الشخص الصحيح يسعى إلى الحالة التي يستطيع فيها أن يكون حرا مستقلا ، له اهتمامات متعددة وأن يعامل بالعدل ، ويتاح له الفرصة لإظهار قدراته في مواجهة الصعاب .^(١)

حدد أريجيس أن الشخص الصحيح يبذل إلى التحول من حالة عدم النضوج Immaturity إلى حالة النضوج Maturity :

- من حالة الجمود إلى حالة الحركة والنشاط .
- من وضع الإعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلالية .
- من كونه في موقع المروؤوس إلى حالة الذئ أو الرئيس .
- من مرحلة عدم الوعي والنضج إلى مرحلة الوعي بالذات .

و أشار أريجيس أن الشخص السليم سيتسم بالسلوك الناضج ، بينما الشخص المعطل سوف يبذل إلى التصرف بسلوك صبياني وغير ناضج ، ولقد جادل أريجيس أن معظم المنظمات تبذل إلى معاملة موظفيها كأطفال وتعمل على جعلهم غير مستقلين وفي وضع المروؤوس دائما وتقرض كفاءة القيود عليهم .

١ - أحلام اليقظة Fantasy

تمثل أحلام اليقظة في الهروب من الواقع من خلال الخيالات والأحلام وكافة أنواع التصورات الراهمة ، فقد يعتقد الموظف خاطئاً بأنه العامل الحاسم وراء كل النجاحات في منظمته ، ويدونه ستخفص كفاءة العملية الإدارية ، فهذا يعيش في أحلام اليقظة .

٢ - التبرير Rationalization

يلجأ بعض الأفراد إلى إيجاد أسباب ومعاذير غير حقيقية لكنها منطقية يبررون فيها سلوكهم أو اتجاهاتهم غير المتناسقة ، كأن ينسب موظف فشله في اجتياز اختبار المقابلة الشخصية التي ترصد أعضاء اللجنة له بسبب لونه أو جنسه .

٣ - الكبت Repression

يلجأ البعض إلى حجب المعلومات التي تهدد العقل الواعي عن طريق كبت الإحباط في اللاشعور ، وبهذه الطريقة يتم حجب الشعور والقلق عن العقل الواعي مما ينتج عنه عدم الشعور بالذنب .

٤ - التعويض Compensation

عندما يشعور البعض بنقص في جانب معين فإنه يلجأ إلى تعويضه في جوانب أخرى ، كأن يلجأ موظف إلى إبراز قدراته القيادية في نشاطات تطوعية حرم من إبرازها داخل منظمته .

٥ - القذف أو الإسقاط Projection

وهنا يقوم الشخص بنسب أسباب مشاكله إلى شخص آخر ، بمعنى تحميل مسؤولية فشله إلى شخص آخر ، كأن يعزو طالب سبب فشله الدراسي إلى أهله بإقامته في تخصص لا يتناسب مع ميوله ، أو ينسب موظف سبب تقصيره في عمله إلى مشاكل عائلية .

تقيرس السلوك فكلما كان هناك انسجام بين " أنا " و " ذاتي " كلما نتج عنه انسجام وتوافق بعلاقتنا بالآخرين ، وسلوكنا المتوقع سوف يكون متسجماً مع الطريقة التي نرى أنفسنا فيها وكذلك الطريقة التي نتوقع أن يراها فيها الآخرون .

أما إذا كان هناك قدر من الاختلاف فسينتج عنه عدم توافق في التوقعات وزيادة القلق النفسي ، مما ينتج عنه اللجوء إلى إعادة تقييم الذات وتقليل الاتصال مع الآخرين الذين أوجدوا هذا التعارض أو التناقض ، أو التعود على قبول الإزعاج الناتج من هذا القلق النفسي .

إن الإستجابة الطبيعية تتمثل في المحافظة على مفهوم الذات ، بمعنى محاولة المحافظة على نظرة إيجابية نحو أنفسنا ومحاولة جعل الآخرين يقولون هذه الصورة الداخلية حول أنفسنا ، إن محاولة المحافظة على مفهوم الذات يمكن أن ينتج عنها مع ذلك بعض النتائج السلبية مثل أن يستجيب الفرد للخطر على مفهوم الذات بمحاولة إخفاء ذلك الجانب الذي يعتقد أنه أقل قبولاً من الآخرين ، أو أن يحاول الفرد تقمص شخصية لا تملكه أو تتوافق معه .

السلوك الواقعي وأنماطه :

إن رد الفعل الطبيعي لدى الفرد عندما يتعرض " مفهوم الذات " لديه للخطر أن يلجأ إلى ما يسمى بالسلوك الواقعي أو الدفاعي Defensive Behavior ، إن رد الفعل الطبيعي هو حماية الذات عندما تهجم ^(٥) .

يلجأ كل فرد بصورة وأخرى إلى السلوك الدفاعي أو الواقعي لحماية ذاته حتى يكون مستقراً ذهنياً .

كلما كان القلق حاداً لدى الفرد كلما كان هناك احتمال أن يلجأ إلى استخدام الدفاع والوقائية في سلوكه ، فالإدراك بأن هناك خطر سوف ينتج عنه القلق ، والأساليب الدفاعية ليست بالضرورة على مساعدة الفرد على التعامل مع الواقع المحيط به ، لكنها تريد من عملية التأقلم التي تخفف من التوتر الداخلي بدرجة مقبولة .

إن هناك العديد من أنماط السلوك الدفاعي منها :

كذلك ترتبط شخصية الفرد وصفاته بعملية الرضا الوظيفي ، فالشخص الذي يتصف بالميل نحو المنطقية والقواعد المحددة في العمل والطاعة والإستعدادية والسبع ص من حب المغامرة سيكون أكثر رضاءاً حينما يوضع في وظيفة روتينية ، بينما لن يكون كذلك في وظيفة تتطلب قدراً من الإبداع والتفكير المتجدد ، من هنا تلجأ كثير من المنظمات في العالم المتقدم إلى إخضاع المتقدمين لما يطلق عليه " اختبار الشخصية " Personality Test في محاولة لإعطاء الوظيفة المناسبة للشخص المناسب .

أيضاً إحدى مجالات دراسات الشخصية هو علاقتها بالسلوك الإنساني Withdrawal Behavior حيث وجد أن الموظف الذي يتصف بدرجة عالية من القلق والرغبة في الإنجاز والمغامرة والإستقلالية والثقة المفرطة في النفس سيكون أكثر عرضة لتترك منظمته من أولئك الذين هم أقل درجة من تلك الصفات^(٧) .

كذلك يمكن الإستفادة من تطور الشخصية الإنسانية والمراحل التي يمر بها مسابدي به فرويد من أن الشخص الذي تسيطر عليه المثالية والقيم والأخلاق Superego قد يكون أكثر الأشخاص شعوراً بالذنب والأقل واقعية ، وبالعكس فالشخص الذي لم تتطور لديه هذه المرحلة من المثالية يكون شخصاً أقل اخلاقاً وأضعف قيماً .

إن المراحل التي تمر بها الشخصية الإنسانية يمكن أن تفسر السلوك الإنساني في المنظمات ، فدرجة الرضا الوظيفي يمكن أن تتحدد لدى الموظف بعد سن الثلاثين حينما يبدأ يدرك أن أهدافه وتطلعاته ما هي إلا أحلام ، ومن هنا قد يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي ، فقد تستخدم أساليب دفاعية كالتهريب والإسقاط كما ورد ذكرها ، وذلك في محاولة للتخلص من التوترات النفسية .

* * *

٦ - الانحدار Regression

يلجأ الشخص إلى سلوك غير ناضج أو صبياني حينما يواجه بالفشل أو الإحباط ، كاجواء الموظف إلى البكاء أو الزعيق والتصرف بطريقة طفولية أو غير ناضجة .

٧ - تشكّل رد الفعل Reaction Formation

إن أحد صور السلوك الدفاعي تتمثل في اللجوء إلى كبت بعض الأفعال غير المقبولة ، مما ينتج عنها التصرف بصورة مغايرة لشعور الفرد وإجهااته ويظهر في سلوك مغاير للحقيقة ، فالشخص الذي اشتبه بسمعة غير محببة اجتماعياً كالاحدة أو الغائبة فإنه قد يظهر الود والمحبة بصورة كبيرة حتى يقلل من القلق الناتج من حدة سلوكه في الماضي ، وكذلك الشخص الذي اشتهر بالخل والتفكير قد يلجأ إلى الكرم والإسراف كردة فعل عن سلوكه الماضي .

إن أنماط السلوك الدفاعي السابقة قد تمارس في معظم الأشخاص في وقت أو آخر لذلك فكل فرد يجب عليه تقييم النفس أو الذات حتى يمكن أن يحافظ على شخصية سليمة .

الشخصية والرضا الوظيفي والأداء :

على الرغم من موقف بعض الباحثين في نفي العلاقة بين دراسة الشخصية والتعبو بالسلوك إلا أن الدراسات قد أظهرت أن هناك علاقة تتمثل في تحديد الصفات الشخصية التي تساهم في فعالية الأداء والتي يمكن أن تساعد في اختيار المتقدمين للوظائف ووضع الإطار المناسب للمفاضلة بين المتقدمين ، فمن طريق معرفة تطوّر الشخصية يمكن توقع وفهم الكثير من السلوكيات ومنع التكاليف الباهظة التي تتكبدها المنظمات نتيجة السلوك الدفاعي من بعض العاملين فيها .

فعلى سبيل المثال لا يمكن لشخص منطوي أو خجول أن يكون فعالاً حينما تسند له مهمة تتطلب التعامل مع الجمهور كموظف العلاقات العامة ، كما لا يمكن لشخص مطبوع أن يكون صالحاً في عملية التفاوض أو الترويج لفكرة جديدة ، إذا يمكن القول أن معرفة الصفات الشخصية يمكن أن تكون كإطار يساعد في التنبؤ بسلوك الفرد عندما يواجه بظروف معينة .

المراجع

FOOT NOTES

- 1 - Gordon W. Allport, "Personality", (N.Y. Holt, 1937), P. 48.
- 2- Joe Kelly, "Organizational Behavior", (I.I. Irwin, 1974), P. 243.
- 3 - Robert Silverman, "Psychology", (N.Y. Crofts, 1971), P. 499.
- 4 - Chris Argyris, "Personality and Organization", (N.Y. Harper & Row, 1974), P. 50.
- 5 - W. Bennis & E. Schein, "Interpersonal Dynamics", (Homewood, I.I.: Dorsey, 1968), P. 18.
- 6 - Joe Kelly, "Organizational Behavior", (Homewood, I.I.: Irwin, 1974) pp. 272.
- 7 - L.W. Porter and R. Steers, "Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", "Psychological Bulletin", Vol. 80, (1973), Pp. 15-76.
- 8 - John Bernardin, "The Relationship of Personality Variables to Organizational Withdrawal", "Personality Psychology", (Spring 1977), Pp. 17-27.

الفصل السادس

الاحتياجات والقيم

الاتجاهات والقيم

Attitudes and Values

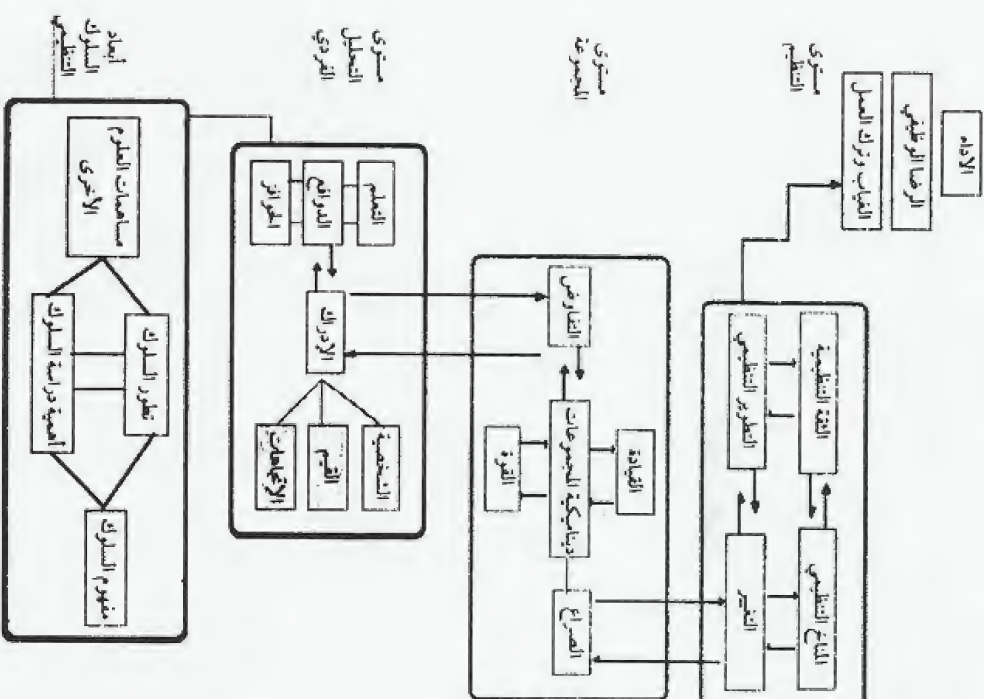
أولاً : الاتجاهات " Attitudes "

مقدمة :

الاتجاهات تعتبر من أهم وأكثر المواضيع التي نوقشت في حفل الإدارة ، وذلك لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد . وتعتبر تجارب هورتون أولي الدراسات التي أكدت أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم وبالتالي على إنتاجيتهم^(١) . كنتيجة لإجراء الدراسات داخل المصنع شعر العمال بأهميتهم ورغبة المنظمة في الاهتمام بهم . هذا الشعور أحدث تغييراً إيجابياً في تفاعل هؤلاء العمال مع بعضهم البعض وانعكس على مستوى أدائهم .. هذه النتائج الميدانية لتجارب ألتون مابيو وفريقه دفعت بالباحثين إلى إجراء دراسات مستفيضة لقياس اتجاهات العمال نحو الرؤساء ، المشرفين ، ظروف العمل ، الأساليب القيادية المتبعة ، أنظمة الأجور والحوافز المتبعة .. وغيرها من الأمور التي تؤثر في سلوك العاملين التنظيمي .

تعريف الاتجاهات :

بدأ الكتاب المؤتمس بالجانب السلوكي في التنظيم أثناء حديثهم عن الاتجاهات بتعريفها . ومن هذه المحاولات :



وخلاف القديم ، فالاتجاهات لا تتسم بدرجة عالية من الثبات . بمعنى أنها قابلة للتحويل والتعديل مجازة لأي تغيير قد يحدث في العناصر البيئية التي تغذي هذه الاتجاهات . فالأجهزة الإدارية والمنظمات تستطيع أن تلعب دوراً بارزاً في تنمية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى منسوبيها . وإقناعهم بالإقلاع عن ما هو سلبي أو يتعارض مع أهدافها .

تكوين الاتجاهات :

مما سبق يتضح لنا أن الاتجاهات عبارة عن استعداد نفسي بوجه سلوك الفرد ، لذلك ففهم اتجاهات الفرد تسهل أو لا : تحديد الأسباب التي تدفع الشخص إلى سلوك ما . ثانياً : التنبؤ بسلوك الفرد إذا عرفت اتجاهاته . وأخيراً محاولة التحكم في هذا السلوك عن طريق إحداث التغيير "Modifications" الممكن في ميوله بتميز ما هو مستهدف - مثلاً ، من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز والدوافع - والتغلب من أهمية الميول غير المرغوب فيها .

دراسة وتحليل اتجاهات الفرد وأثرها على سلوكه تتطلب معرفة الكثير عن بيئته . تلك البيئة التي مدته بالخبرات والتجارب والتي نظم اتجاهاته بناءً عليها . فالاتجاهات يبدأ تكوينها منذ اللحظات الأولى في حياة الإنسان من جراء احتكاكه بأفراد أسرته ، بزملاء الدراسة ، رفاق العمل ، الرؤساء ، المرؤسين ، أعضاء الأندية ... إلخ . تلقى الفرد لمعلومات ومعارف من مصادر مختلفة عن شيء ما ، حدث ، موقف أو موضوع معين صحة هذه المعلومات وثقة مصادرهما تساهم في مدى إمكانية تكوين اتجاه سليم عن هذه الأشياء من عدمه .

... استعداد ذهني محدد نحو نوع محدد من الأنشطة أو التفاعل^(١) ...
الاتجاه يعني الميل "Tendency" لأخذ موقف لصالح أو ضد شيء ما في بيئة الفرد . والذي سيكون أساس لقيم إيجابية أو سلبية^(٢) .

كما عرفت الاتجاهات أيضاً بأنها .. الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه^(٣) .

وأيضاً ... استعداد مسبق "Predisposition" للاستجابة "Respond" لموضوع ما بطريقة مفضلة أو غير مفضلة^(٤) .

فاستجابة الفرد مبنية على خبراته السابقة . مثلاً : إذا كان الفرد لا يرغب تناول نوع من أنواع الأكل ، أو لا يريد مقابلة شخص ما ، هذا الفرد سيميل إلى اجتناب لقاء الشخص الذي لا يرغبه . كما سيتبعد عن تناول الفاكهة غير المرغوبة . هذه الرغبة "الاتجاه" تكونت بعد احتكاك بالشخص غير المرغوب فيه وتناول الفاكهة غير المحببة . هناك احتمال بوجود بعض الاستثناءات ، بمعنى أن سلوك الفرد قد لا يتفق مع اتجاهاته . وذلك لوجود معطيات بيئية تفرض على الشخص تصرفاً معيناً . فالشخص الجائع قد يتناول ما ليس بحبيب إليه ، والشخص قد يقابل ويحسي من بكرة إذا تطلبت الظروف الاجتماعية ذلك . في العصور الوسطى ، الشخص المملوك قد ينفذ طلبات الإقطاعيين ويضع أوامرهم موضع التنفيذ ليس لوجود اتجاه إيجابي نحوهم وإنما خوفاً من إزال العقوبة .

إذاً نستطيع القول بأن الاتجاهات تعني الاستعداد المسبق للاستجابة لبيئة معينة - مواقف ، أحداث ، أفراد ، مواضيع ، شيء ما - بطريقة محددة . فال اتجاهات الفرد تتكون من جراء احتكاكه ببيئته الخارجية وما تشتمل عليها من مؤسمات اجتماعية ، دينية ، سياسية ، اقتصادية ... رسمية كانت أو غير رسمية .

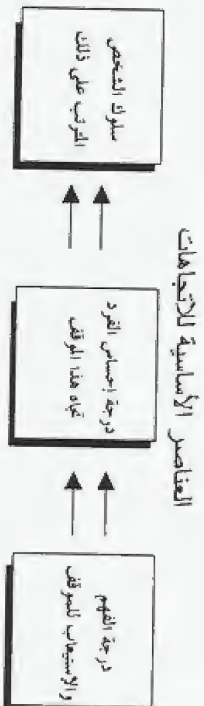
إيجابياً في سبيل إشباع رغباته . بينما يتخذ موقف مضاد من الأشياء التي أعاققت تحقيق هذا الهدف . هذا الاتجاه السلبي قد يدفع الفرد إلى أنماط سلوكية متعددة قد تأخذ شكلاً عدوياً "Aggression" ، إعادة المحاولة أو الانسحاب .

عناصر الاتجاهات :

ثلاثة عناصر رئيسية يتألف منها مفهوم الاتجاه لدى الأشخاص :

- ١ - يتصل العنصر الأول من عناصر الاتجاهات في فهم واستيعاب وإدراك الموضوع ، الموقف أو الحدث من قبل الشخص .
- ٢ - شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو هذا الهدف .
- ٣ - سلوك الفرد المترتب على استعداده المسبق "Predisposition" تجاه هذا الموضوع .

شكل رقم (٣)



لذا نستطيع القول بأن هناك علاقة وثيقة بين هذه العناصر . فمدى الاستيعاب الذهني "Conceptualization" لموضوع الاتجاه يؤثر على إحساس "Feeling" الفرد تجاه الموضوع نفسه ، وسلوك هذا الفرد يترب على ذلك .

خصائص الاتجاهات :

تتميز الاتجاهات لدى الأفراد بمجموعة من الخصائص منها :

- ١ - تعتبر الاتجاهات أمر مكتسب من جراء احتكاك الفرد ببيئته الخارجية .
- ٢ - اتجاهات الفرد تعتبر حصيلة لخبراته السابقة .
- ٣ - كما تبنى اتجاهات الفرد على خبراته السابقة فهي أيضاً قابلة للتغيير باكتساب خبرات جديدة .

العوامل المؤثرة في الاتجاهات :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتجاهات الفرد . منها ما هو متعلق بالفرد نفسه وأخرى بالوسط الاجتماعي الذي يتفاعل معه :

- ١ - عوامل بيئية : البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد على مستوى الأسرة ، المدرسة ، الوسط الإعلامي ، العادات والتقاليد السائدة ... تحدد اتجاهاته .
- ٢ - عوامل خاصة بالفرد ذاته : تجارب الفرد ، خبراته ، مستواه الثقافي والتعليمي ، مستوى إدراكه ، قدرته على التحليل والاستنباط ، مدى استقلاليته ... إلخ .

تحدد الإطار العام الذي تتكون ضمنه اتجاهاته .

- ٣ - عوامل لها علاقة بالحدث أو الموقف موضوع الاتجاه : الفرد بطبيعته مدفوع لإشباع حاجاته وذلك للتخفيف من حدة التوتر الناتج عن هذه الحاجات . الفرد يتمكن لديه اتجاه إيجابي نحو كل المواقف والأحداث والأشخاص المساهمين

أشخاص أو أشياء معينة سببت له في الماضي عقبات في سبيل إشباع حاجاته. لكن رغبة الفرد في تحقيق وإشباع رغبات جديدة في ظل ظروف جديدة قد تجعل عدو الأمس صديق اليوم . بمعنى إحلال اتجاه إيجابي محل آخر سلبي .

قياس الاتجاهات :

تستطيع بواسطة قياس الاتجاهات التعرف على العوامل التي ساعدت على تكوين هذه الاتجاهات . بالإضافة إلى إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد لنبني على هذه الاتجاه موضع القياس وإمكانية التحكم فيه . لذا نجد أساليب عديدة للقياس تختلف باختلاف الأهداف المنشودة . فهناك قياس اتجاه الرأي العام للمجتمع . أفراد المجتمع يشتركون فيما بينهم في بعض الآراء والمعتقدات والأفكار التي تعبر عن اتجاهاتهم حيال موضوعات ، أحداث أو مواقف معينة . هناك أيضاً قياس اتجاهات العاملين حيث يتم تحليل اتجاهاتهم نحو سياسة المنظمة ، النمط القيادي المتبع ، المناخ السائد في المنظمة ، العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة ، نظام العوافز والأجور ، ساعات العمل وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على اتجاهات الفرد نحو منظمته ومسؤوليها . هناك أيضاً قياس اتجاهات المستهلكين ودراسة اتجاهاتهم حول بعض السلع التي يستخدمونها .

نجاح قياس اتجاهات الأفراد - سواء باستخدام المقابلة الشخصية " Interviews " أو عن طريق توزيع قوائم استقصاء "Questionnaires" ، أو بالملاحظات الشخصية لسلوك الفرد موضوع الدراسة وإيجاد العلاقة بين هذا السلوك وميل الفرد واستعداداته - يعتمد على دقة تصميم هذه القوائم والموضوعية في إجراء المقابلات الشخصية والملاحظات للحصول على إجابات محددة وبيانات ومعلومات كافية للتحليل والاستنباط وبالتالي دقة القياس . ومن أساليب قياس الاتجاهات الفرد :

تغيير الاتجاهات :

- ١ - ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي لدى الفرد قد يحدث عملية تحول في ميول ونوعية استجابة الشخص لأحداث ما .
- ٢ - شخصية الفرد تمر بمرحلة تكوين معينة ، قد يصاحب بنوع من التجديد والتحديث لاتجاهاته لتعكس نضج شخصيته .
- ٣ - اكتساب الفرد لخبرات وتجارب جديدة قد تؤثر على فهمه وإدراكه للأحداث والمواقف وبالتالي قد تدفعه إلى إدخال بعض التغيير على طريقة استجابته لهذه المواقف أو الأحداث .
- ٤ - الجهاز الإداري قد ينجح في إحداث بعض التغيير في الاتجاهات منسوبة خاصة التي لا تتفق مع الأهداف العامة لتلك المنشأة .
- ٥ - الشخص راعب العضوية في تنظيم غير رسمي قد يضطر إلى تغيير اتجاهاته التي لا تتسجم مع ميول بقية الأعضاء .
- ٦ - الفرد قد يستكون لديه استعداد مسبق للاستجابة لأحداث أو موضوع ما هذا الاستعداد مبني على معلومات وحقائق معينة ، أي تغيير في هذه المعلومات أو الحقائق سيساعد بتغيير في اتجاهات هذا الشخص نحو هذا الموضوع أو الحدث .
- ٧ - التطور السريع في التقنية وسهولة وصول البث الإعلامي إلى كل أجزاء المعمورة قد يلعب دوراً جوهرياً في تغيير ميول ورغبات واستجابات الفرد المستقبليين سواء فيما يتعلق بموقف سياسية ، أحداث عالمية ، سلوكيات استهلاكية ... إلخ .

٨ - تغيير الظروف "Conditions" قد يدفع الفرد إلى إعادة النظر في موقفه نحو

الفترة موضع الدراسة حيزاً موضوع معين . ويعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداماً . حيث يعطي الشخص في هذه الحالة حرية الاختيار في التعبير عن رأيه باختيار الإجابات التي تتفق مع ميوله أو رأيه والتي تتراوح غالباً من موافق بشدة ، موافق ، لا أدري ، غير موافق ، غير موافق بشدة .

* * *

١ - مقياس التوافق الاجتماعي "Bogardus" :

مبتكر هذا القياس هو بوجاردس "Bogardus" ويتكون من سبع درجات تتدرج من الرفض المطلق لأفراد شعب ما "العنصرية" إلى القبول المطلق لها . ويعكس كل منها درجة التوافق الاجتماعي بين الأفراد ، الجماعات أو الشعوب .

٢ - مقياس ثurstone "Thurstone" :

يتكون هذا القياس من مجموعة من العبارات لقياس اتجاه الأفراد نحو موضوع ما . ويترج من الإيجابية المطلقة إلى السلبية المطلقة . فإذا كان هدف الباحث مثلاً هو قياس اتجاهات العاملين نحو النمط القيادي الممتع فلا بد من القيام بالخطوات التالية :

١ - تصميم مجموعة من العبارات لجمع آراء العاملين تجاه الأسلوب القيادي للمنظمة .

٢ - عرض هذه العبارات على مجموعة من الخبراء في هذا المجال للتأكد من وضوحها ، سهولتها وخلوها من أي تأويلات أو تفسيرات غير مقصودة .

٣ - إعطاء كل عبارة القيمة التي تناسبها على المقياس وفقاً لحالة الاتجاه من حيث الإيجابية أو السلبية^(١) . ثم يحسب متوسط القيم المعطاة لكل عبارة .

٣ - مقياس ليكرت "Likert" :

يقوم هذا المقياس على أساس وضع مجموعة من العبارات التي تتعلق بآراء

وتحليل خيارات "Debate options"، تخطيط أنشطة "Plan activities"، إتخاذ قرارات "Reach decisions"، حل خلافات "Resolve differences"، تغيير وضع قائم "Change patterns" وإحداث تغيير "Exert influence"^(٩).

عرف روكيتش "Rokeach" ١٩٧٣م القيم على أنها تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ، مواقف ، معتقدات ، تقويمات ، أحكام ، تسييرات ، مقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضاً^(١٠). فالقيم تختلف عن مفهوم الاتجاهات الذي يرد به الميل والاستعداد المسبق للاستجابة لبراعت معينة . ومن الجدير بالملاحظة أيضاً أن الاتجاهات والسلوكيات التابعة من قيم راسخة ستكون أكثر مقاومة للتغيير من تلك المبنية على قيم أقل رسوخاً .

أهمية القيم :

حديثاً أُرِك السلوكيون أهمية القيم لفهم السلوك الإنساني . أشار كل من قوث "Guth" وتاجيري "Taggart" ١٩٦٥ إلى تأثير القيم الشخصية على عملية اختيار سياسة أو استراتيجية معينة من بين مجموعة من البدائل^(١١). فأي جهاز إداري لا يعمل في فراغ ، بل يحصل على منسوبه من مجتمعه الخارجي ، هؤلاء الأشخاص يحضرون معهم إلى العمل توقعات وقيم مختلفة تحدد نوعية الدور الذي يقومون به وطريقة تفاعلهم مع الغير . لذا فاهمية دراسة القيم الشخصية تتبع من الاعتبارات التالية^(١٢):

- ١ - تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي ينظر بها المدير إلى الأفراد والجماعات لذا فالعلاقات الشخصية تتأثر بقيم الفرد .
- ٢ - تؤثر قيمة الفرد على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.

ثانياً : القيم "Values"

مقدمة :

قيم الفرد والجماعة من الممكن أن تصنف إلى مستويين . قيم ليس لها علاقة أو قليلة التأثير على سلوك الفرد وقيم تترجم من مجرد إحساس وشعور إلى تصرف . فهي تحدد نوعية سلوك الفرد والجماعة . لكي يفهم تأثير القيم على سلوك الشخص لابد أن تؤخذ المؤثرات البيئية وما توفر من فرص وما تضع من عوائق في الاعتبار . فمع الإيمان بتأثير القيم على سلوك الأشخاص ، إلا أن المؤثرات البيئية قد تحد من تأثير هذه القيم على تصرفات الأفراد . تعريف القيم ، أهميتها ، كيف تتكون ، مصادر ها ، وأخيراً ؛ أهم الخصائص التي تتميز بها القيم سيتم الحديث عنها في هذا الجزء .

تعريف القيم :

مبانياً لم يكن هناك اتفاق بين الكتاب على تعريف محدد لمفهوم القيم . إلا أنه مع بداية العقد الماضي ظهر شبه إجماع بين المهتمين بهذا الموضوع على المقصود بالقيم . بوسنر ومونسن "Posner and Munson" ١٩٧٩م أوضحوا أن القيم تعني تصديق الفرد بما هو صحيح أو خطأ ، مقبول أو غير مقبول ، عدل أو غير عدل ، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه^(١٣). فالقيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يوضع الناس معايير "Standards"، للحكم على الأشياء "Judge issues"، نقاش

- ٣ - التزام الجماعة بقيمة معينة يزيد من تماسكها .
 - ٤ - الالتزام بالقيم يسهل مهمة الجماعة أو المنظمة الرسمية في التعامل مع الأحداث الصعبة وغير المتوقعة .
 - ٥ - معرفة قيم الأفراد يساعد المنظمة على أن تتنبأ بسلوكهم حسب اختلاف الظروف والمواقف .
 - ٦ - القول بوجود قيم تنظيمية قد يختلف عن التطبيق الفعلي لهذه القيم ، فقد نجد على سبيل المثال ، منظمة ما تدعي أن من قيمها التنظيمية إعطاء منسوبيها حقهم من الأهمية ، لكن برراجعة تاريخ هذه المنظمة وواقعها الفعلي نجد أن هذا العنصر الإنتاجي - العنصر البشري - لا يحظى بهذا الاهتمام .
 - ٧ - وجود قيم مشتركة تمثل الدوافع التي توجه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف الأكثر انسجاماً مع هذه القيم .
 - ٨ - قسم الأفراد تؤثر في إبرازهم ، طريقة تفكيرهم ، وشعورهم تجاه الأحداث والمواقف التي يواجهونها .
 - ٩ - أخيراً ؛ عندما يصبح الفرد عضواً في المنظمة سيكون محكوماً بمجموعة من القيم والمفاهيم التي تمت معه منذ الصغر .
- هذه القيم تكون الإطار العام لسلوك وأداء الشخص داخل التنظيم . فهي تحدد ، كما أثرنا سابقاً ، الأمشاط السلوكية المقبولة والمرفوضة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة^(١٦) :
- أ - على مستوى الفرد : القيم الشخصية لكل فرد من أعضاء التنظيم توجه سلوكه وذلك من خلال التأثير على إدراكه للأشياء وتفسيره للظواهر وتحديد ما هو صحيح أم خطأ .

- ٣ - تؤثر قيم المدير على قراراته والخطوات التي يقترحها لحل المشاكل التي تواجهه . بمعنى آخر يختار البديل أو الحل الذي يتفق مع قيمه .
 - ٤ - تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل ، فقيم المدير تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من سلوكيات العمل .
 - ٥ - تحدد قيم الشخص المقبول والمرفوض من المعايير والأنماط السلوكية التي تضعها المنظمة أو الجماعات غير الرسمية التي ينتمي إليها الفرد .
 - ٦ - تلعب قيم الشخص دوراً في تحديد مستوى الإنجاز "Achievement" المرغبي وغير المرغبي .
 - ٧ - تمثل قيم الإنسان الأساس الذي يبنى عليه قراره فيما يتعلق بالانضمام إلى هذه المجموعة أو تلك .
- مما سبق يتضح أن القيم الشخصية للفرد تمثل الإطار "Framework" العام لسلوكه فهي تنصف بالثبات النسبي خلافاً لاتجاهات الفرد . والتي هي أكثر تحديداً من حيث ارتباطها بموضوع أو بحدث ما .
- القيم وسلوك الفرد :**
- سلوك الفرد وتعامله مع بيئته الخارجية يخضع لنوعية القيم التي يؤمن بها فنجد أن :
- ١ - الشخص الموكل إليه اتخاذ قرار لحل مشكلة ما سيختار من البدائل المتاحة ما يتفق مع قيمه .
 - ٢ - القيم توجه الشخص إلى كيفية التعامل مع الغير .

٦ - قيم الشخص لا يبد أن تنعكس في سلوكه ، تصرفاته وتفاعله مع الأفراد والجماعات .

٧ - قيم الفرد لا بد أن تكون ملازمة له في كل زمان ومكان . ويكون تعامله مع الغير مبنياً عليها وفي إطارها .

يتوافر هذه الشروط السالفة الذكر نستطيع القول :

١ - تتكون القيم لدى الفرد من خلال التجارب التي يخوضها في حياته .

٢ - تتغير القيم بنفس الطريقة التي تكثر بها أي من جراء تفاعل الفرد مع بيئته الخارجية .

٣ - تتكون القيم نتيجة للتفاعل بين الأفراد الناتج عن إعطاء معاني متبينة للظواهر البيئية .

٤ - تفاعل أفراد المجتمع يؤدي إلى رسوخ القيم الدينية ، الاقتصادية ، الاجتماعية والسياسية .

هذه القيم تمثل الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم . هذه القيم أيضاً

تؤثر في إدراك الموظفين لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المتبع ، الأنماط القيادية للتنظيم ، واجبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات ، وبالتالي تحديد نمط السلوك المتبع .

مصادر القيم :

تتعدد مصادر القيم لدى الفرد حسب الوسط الاجتماعي والحقيقة الزمنية التي يحيا فيها . ويوجه عام من أهم هذه المصادر :

ب - على مستوى المنظمة : كل منظمة تضع معايير أو أنماط سلوكية يلتزم بها أعضاؤها المناط بهم تحقيق أهداف هذه المنظمة . هذه المعايير تكون في شكل أنظمة وقوانين وتتأثر بقيم من وضعها .

تكوين القيم :

ينمو الشخص ويتعلم ويمر بتجارب مختلفة وهذا الاختلاف يؤدي إلى تباين في القيم . بالإضافة إلى أن قيم الفرد قد يمتد بها نوع من التحول كلما زادت خبراته أو تغيرت . بمعنى أن الفرد قد يمر بتجربة جديدة فيما يتعلق بموضوع ما هذه التجربة الجديدة قد تدفع الفرد إلى إحداث نوع جديد من التغيير في القيم التي يؤمن بها تجاه هذا الموضوع . إذا فقيم الفرد مرتبطة بخبراته وتجارب التي يمر بها . فالتجارب الجديدة المرغوب فيها والتي يعتقد الفرد بصحتها تمثل القاعدة التي تبني عليها قيمه . نبوغ القيم من هذه التجارب يتطلب توافر عدة شروط منها :

١ - عند مرور الشخص بتجربة ما لا بد أن يكون له مطلق الحرية في اختيار الموقف الذي يراه مناسباً فيما يتعلق بهذه التجربة . فالشخص إذا ما أكره على هذا الموقف فقد لا يعطيه أي قيمة .

٢ - لا بد أن يكون هناك أكثر من خيار ليختار الشخص من بينها الموقف الذي يراه مناسباً . وبالتالي يعطي الفرد قيمة لهذا الموقف مقارنة بالخيارات الأخرى .

٣ - اتخاذ موقف معين غير منبني على تحليل وتفكير عميق فيما يتعلق بهذا الموضوع . لن يؤدي إلى قيم راسخة فيما يتعلق بهذا الموضوع .

٤ - الراحة النفسية والقناعة بقيم الفرد أحد دعائم بقائها ورسوخها والعمل بموجبها .

٥ - التأكيد على أهمية هذه القيم ، الدفاع عنها ، والدعوة إلى تبنيها تعتبر من السمات التي لا بد أن يتحلى بها الشخص المعتر بقيمه .

خصائص القيم :

تمثل القيم لدى الفرد - سواء كانت دينية ، اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية ، الأساس لأي تصرف أو سلوك فردي أو تنظيمي . فلتقيم مجموعة من الخصائص منها :

- ١ - القيم ليست هدفاً في حد ذاتها ، إنما تستخدم كمعيار للمفاضلة بين عدة خيارات . فالشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه .
- ٢ - للقيم من القوة والتأثير على الفرد والجماعة ما يوصلها إلى درجة الإلزام . وأي خروج عليها قد يعتبر انحرافاً سلوكياً . لكن الإنسان ينمو ويتغير كما هو الحال بالنسبة لبيئته . هذه القدرة على التطور تعني ضرورة المراجعة المستمرة من قبل الإنسان لقيمه ومدى ملائمتها لظروف وأحوال بيئته الخارجية ، وإحداث أي تغيير قد يراه حتماً لإيجاد نوع من التوافق بين مقاصده وأهداف الجماعات الأخرى الرسمية أو غير الرسمية ، والتي هو في حالة تفاعل مستمر معها .

٣ - على الرغم مما تنصف به القيم من الرسوخ والتأصل ، إلا أن ذلك يبقى ضمن إطار من النسبية^(١٥) . بمعنى أن البعد القيمي للإنسان ليس جامداً في جميع مكوناته . خاصة وأن الأجيال الجديدة التي تتحقق سنوياً بالآجهزة الإدارية تحصل معها قيمها الجديدة التي قد لا تتفق مع قيم من سبقهم بالعمل . لذا لابد لقيادة هذه الأجهزة من تفهم هذه القيم والتفاعل معها إيجابياً إذا ما رغبت استثمار هذه العلاقات البشرية بما يخدم ويحقق أهداف المنظمة .

* * *

- ١ - القيم مردداً إلى الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الأفراد فهي من صنع المجتمع وحاجات الأفراد^(١٦) .

٢ - القيم أساسها الماديات والخبرة الهادفة .

٣ - الممارسة هي ينبوع بناء القيم^(١٧) .

٤ - اختلاف متطلبات الحياة وحاجات الأفراد صحتها اهتزاز في القيم والاتجاهات القيمة واستبدلت بمفاهيم وقيم جديدة ، فما كان خطأ في الماضي أصبح مقبولا الآن ، وما كان غير مرغوب فيه أو غير معقول في زمن ما أصبح مقبولا الآن ... وهكذا .

٥ - التغيرات الثقافية المتلاحقة التي تميز بها عالم اليوم ، والتي تعتبر نتيجة حتمية للشوكة الإعلامية ووسائلها ذات التطور المذهل - بث مباشر ، كمبيوتر ، صحف ، مجلات ، صوت مذياع عبر القارات ، إعلانات تجارية ... إلخ - ، أدت إلى تحول في القيم والاتجاهات والأنماط السلوكية .

٦ - الدين : أغلب المجتمعات تنظر إلى القيم الروحية النابعة من الدين على أنها نيراس الهداية وأساس سعادة البشرية لذلك لابد أن يتم سلوك الشخص - سواء بمفرده ، عضو في جماعة أو تنظيم رسمي - في إطار هذه القيم الدينية .

٧ - المجتمع : لكل مجتمع خصائص ، ملامح ومكونات تميزه عن غيره من المجتمعات . تمثل هذه السمات أحد مصادر القيم الرئيسية لأفراده .

٨ - الأسرة : تمثل الأسرة اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد . فالشخص ينمو داخل إطار أسرته ومنها يتعلم الصبح والخطأ والمقبول والمرفوض وما يجب عمله وما ينبغي اجتنابه إلى غير ذلك من الأمور التي تمثل حجر الأساس في قيم الفرد .

- ١٥ - هاني عبد الرحمن الطويل ' الإدارة القريبوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم ' (صنع : الجامعات الأردنية ، ١٩٨١م) ص ١٤٢ .

المواش

FOOT NOTES

- 1 - J. L. Gray "Organizational Behavior - Concepts and Applications (Columbus : A Bell & Howell Company, 1980) p. 8.
- 2 - P. Zimbardo, E. Ebbesen and C. Maslach "Influencing attitudes and changing behavior" (Menlo Park : AWP Company 1977) p. 20.
- 3 - Ibid. p. 21.
- 4 - N. Lemon, "Attitudes and their measurement" (London : BT. Batsford LTD 1973) p. 10.
- 5 - Ibid. p. 12.
- ٦ - زكي محمود هاشم ' الجوانب السلوكية في الإدارة ' (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٩٨ م) ص ١٢٣ .
- 7 - B. Z. Posner and Munson, "The importance of personal values in understanding organizational behavior" : Journal of Human Resource and Management 18 (1979); p. 9 - 14.
- 8 - R. Pitts and A. Woodside "Personal values and consumer psychology" (Toronto: Lexington Books 1984) p. 16.
- 9 - M. Rokeach "The nature of human values" (New York: Free press, 1973) p. 15.
- 10 - W. Guth and R. Tagiuri "Personal Values and Corporate Strategies" Harvard business review, (September - October 1965). P. 123 - 132.
- 11 - G. England, O. Dhirgra and N. Agarwal "The manager and the man across cultural study of personal values" (Minnesota: The kent stat university press, 1978). P. 2.
- 12 - R. Barton and W. Chappell "Public administration the work of government" (Illinois : Scott, Foresman and Company 1985). P. 334.
- ١٣ - لطفي بركات أحمد ' القيم والتربية ' (الرياض : دار المريخ ١٩٨٣م) ص ٦ .
- ١٤ - المرجع السابق : ص ٦ .

الفصل السابع

الدوافع والحوافز

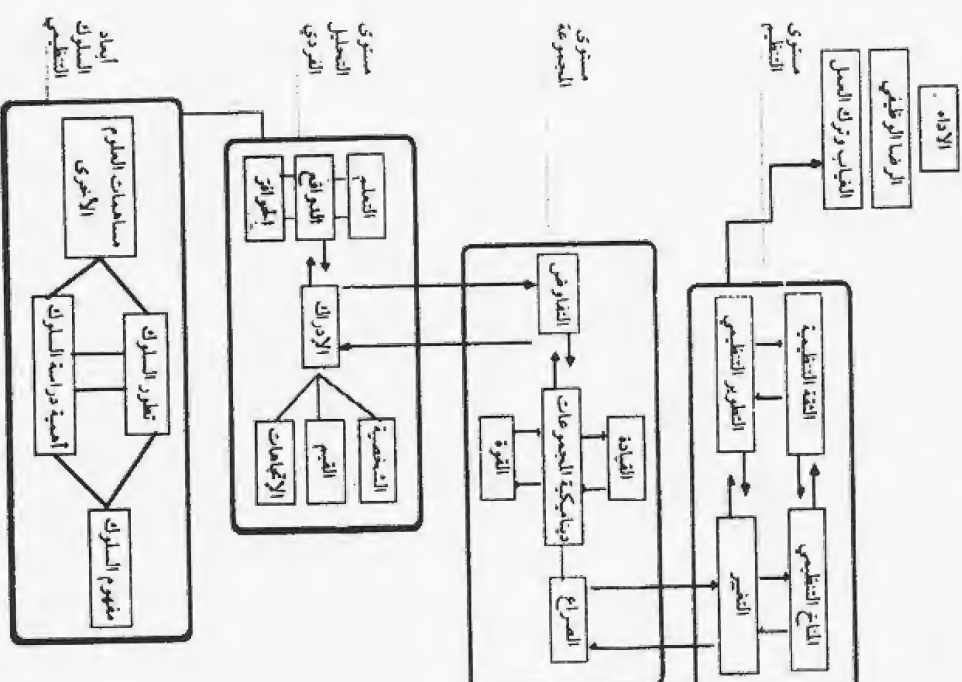
الدوافع والحوافز

Motivation and Incentives

مقدمة :

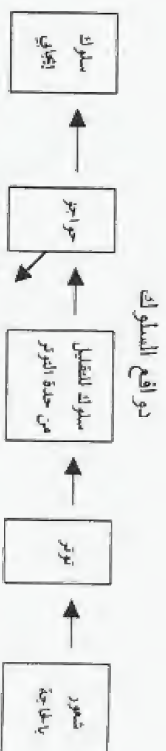
تمثل الدوافع العوامل الداخلية لدى الفرد التي تعمل على توجيه سلوكه وتحديد نوعية ذلك السلوك . بينما الحوافز تعتبر مؤثرات خارجية ، مادية كانت أم معنوية ، تقرر الإدارة منحها لمنسوبها نظير القيام بعمل متميز أو لحفزهم لتحسين الأداء . كون الدوافع عبارة عن عوامل داخلية لدى الفرد لذا يصعب ملاحظتها . وأصبح من المعضلات التي تواجه بعض المهتمين من المديرين والقادة ... كيف يمكن التعامل مع هذه العوامل لتوجيه طاقات العاملين ودفعهم للعمل بفعالية لتحقيق أهداف التنظيم .

تطبيقات الدوافع ما هي إلا محاولات لتفسير القوى التي تؤثر في سلوك الأفراد . وقد ساهمت إلى حد ما في فهم السلوك التنظيمي . المهتمون بهذا الحقل لا يبدؤ أن يكونوا على دراية بأهم مبادئ هذه النظريات لفهم واستيعاب أسباب ودوافع السلوكيات المختلفة . المسؤولون في الأجهزة الإدارية ، أيضاً ، من الممكن أن يستندوا هذه الأفكار للتعامل بفعالية أكثر مع مرؤسيهم ، زملائهم وقادتهم ، عاكساً بشأن معظم هذه الأجهزة تفكير إلى وجود نظام فعال لدفع وتوجيه سلوك منسوبيها .



بالقيام مثلاً بالاعتداء "Aggression" على الأشخاص الآخرين والممتلكات . على التأكيد من ذلك قد يصادف الشخص أحياناً ، أحداثاً معينة تسهل مهمته وتساعدته في إشباع حاجاته فيكون لدى الشخص اتجاه إيجابي "Positive Attitude" تجاه هؤلاء الأشخاص أو هذه المواقف . انظر الشكل (٤) .

شكل رقم (٤)



- سلوك عدائي
- إحباط
- إعادة المحاولة

العواقل عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل . فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف ، فيمنح حافزاً لاستمرار كل طاقاته لصالح العمل . فالعواقل تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد . لذلك وصفت مفاهيم ونظريات العواقل بعدم المعرفة الداخلية للحاجات "Acognitive Theories" بينما بني مفهوم الدوافع على افتراض أن الفرد يعرف يقيناً نوع الحاجة التي أوجدت عنده التوتر ، فاطلق على نظريات الدوافع نظريات المعرفة "Cognitive Theories".

هناك مستهجان لدراسة موضوع الدوافع . المنهج الأول أسس مؤيدوه نظرياتهم على افتراض أن الفرد عبارة عن كائن ذو تفكير محدود . لذا سلوكه ونقصاناته تعتبر ردود فعل للبيئة "Environmental Stimulus" بدون أي تفكير جوهري من جانبه هو . لذلك من الممكن السيطرة على سلوك الفرد من خلال التحكم في بواعث هذا السلوك . ويمثل هذا المنهج النظرية العلمية للإدارة . بينما بني المنهج الثاني على افتراض أن البشر عبارة عن كائنات مفكرة لها أهداف، مشاعر، ومقدرة على التعلم والنمو . في إطار هذا المنهج هناك مجموعة من نظريات الدوافع التي جلبت اهتمام الأكاديميين والإداريين على حد سواء . في هذا الفصل سنتعرض أهم هذه النظريات ، ضمن المنهجين ، وإمكانية الاستفادة منها عملياً .

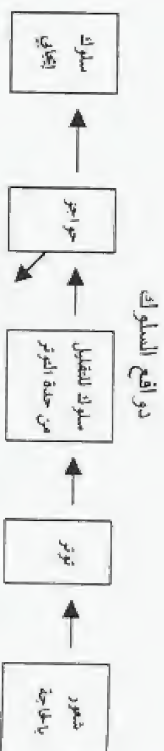
مفهوم الدوافع والعواقل :

الدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها . هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعاً من التوتر "Tension" يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص . فالحاجة إلى الطعام مثلاً تحدث توتراً لدى الفرد يدفعه للبحث عن الطعام لإشباع هذه الحاجة . وكذلك الحال بالنسبة للحاجات الإنسانية الأخرى من فسيولوجية، سيكولوجية ، إثبات وجود إلخ . مساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات سي دفعه إلى سلوك معين قد يكون إيجابي أو ينعكس من القيام بسلوك سلبي .

أحياناً الشخص قد يصادف موقفاً معيناً ، أفراداً معينين أو أحداثاً معينة تمثل عوائق في سبيل إشباع هذا الشخص لحاجاته والتقليل من هذا التوتر لديه . مما يوجد لدى هذا الشخص نوعاً من اليأس "Frustration" ردود فعل قد تكون سلبية

بالقيام مثلاً بالاعتداء "Aggression" على الأشخاص الآخرين والممتلكات . على التلخيص من ذلك قد يصادف الشخص أفراداً ، أحداثاً معينة تسهل مهمته وتساعد في إشباع حاجاته فيكون لدى الشخص اتجاه إيجابي "Positive Attitude" تجاه هؤلاء الأشخاص أو هذه المواقف . انظر الشكل (٤).

شكل رقم (٤)



- سلوك عدائي
- انسحاب
- إعادة المحاولة

الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف ، فيمنح حافزاً لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل. فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد . لذلك وصفت مفاهيم ونظريات الحوافز بعدم المعرفة الداخلية للحاجات "Acognitive Theories" بينما بني مفهوم الدوافع على افتراض أن الفرد يعرف شيئاً نوع الحاجة التي أوجدت عنده التوتر ، فاطلق على نظريات الدوافع نظريات المعرفة "Cognitive Theories".

هناك منهجان للدراسة موضوع الدوافع . المنهج الأول أسس مؤيدوه نظرياتهم على افتراض أن الفرد عبارة عن كائن ذو تفكير محدود . لذا سلوكه وتصرفاته تعتبر ردود فعل للبيئة "Environmental Stimulus" بدون أي تفكير جوهري من جانبه هو . لذلك من الممكن السيطرة على سلوك الفرد من خلال التحكم في بواصت هذا السلوك . ويمثل هذا المنهج النظرية العلمية للإدارة . بينما بني المنهج الثاني على افتراض أن البشر عبارة عن كائنات مفكرة لها أهداف، مشاعر، ومقدرة على التعلم والنمو . في إطار هذا المنهج هناك مجموعة من نظريات الدوافع التي جلبت اهتمام الأكاديميين والإداريين على حد سواء . في هذا الفصل سنستعرض أهم هذه النظريات ، ضمن المنهجين ، وإمكانية الاستفادة منها عملياً .

مفهوم الدوافع والحوافز :

الدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها . هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعاً من التوتر "Tension" يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص . فالحاجة إلى الطعام مثلاً تحدث توتراً لدى الفرد يدفعه للبحث عن الطعام لإشباع هذه الحاجة . وكذلك الحال بالنسبة للحاجات الإنسانية الأخرى من فسيولوجية، سيكولوجية ، إثبات وجود ... إلخ. مساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات سيقلعه إلى سلوك معين قد يكون إيجابي أو ينعمه من القيام بسلوك سلبي .

أحياناً الشخص قد يصادف موقفاً معيناً ، أفراداً معينين أو أحداثاً معينة تمثل عائقاً في سبيل إشباع هذا الشخص لحاجاته والتقليل من هذا التوتر لديه . مما يرجد لدى هذا الشخص نوعاً من اليأس "Frustration" ردود فعل قد تكون سلبية

ولاستفادة من طاقات العاملين حاول فريدريك تيلور وضع نظام إداري علمي يحقق

أعلى قدر من الكفاءة الإنتاجية "Highly Efficient System".

تجارب هوثورن "Hawthorne" أحدثت تحولاً أساسياً في مفهوم الدوافع وموجهات السلوك الإنساني. إيثون مايو "Elton Mayo" وفريق بحثه قاموا بإجراء العديد من التجارب بشركة الكهرباء بمصانع هوثورن بمدينة شيكاغو من ١٩٢٧ إلى ١٩٣٢م. ركزت هذه الدراسات على إيجاد العلاقة بين بعض العوامل المادية وإنتاجية الفرد. بمعنى آخر ، كيف يكون لهذه العوامل المادية؛ درجة الإضاءة ، فترات الراحة وطريقة دفع الأجور ؛ أن تؤثر على تصرفات الفرد وبالتالي على مستوى أدائه . تمسّياً مع النظرية التقليدية عن الفرد ، كانت الفرضية الأساسية التي بنيت عليها هذه الدراسات هي أن إدخال أي تحسين على هذه المتغيرات المادية سيصاحبه إيجابية في السلوك . إلا أن النتائج أثبتت وجود عوامل أخرى أكثر أهمية والنفسية "Psychological" أكثر تأثيراً على تصرفات الفرد . بناءً على هذه النتائج ولأول مرة في تطور الفكر الإداري تم إثبات وجود حاجات نفسية واجتماعية لدى الفرد تدفعه إلى الانضمام إلى التنظيمات غير الرسمية "Informal Groups" لإشباع هذه الحاجات خاصة وأن الجانب الرسمي للتنظيم غالباً ما يتجاهل هذه الرغبات .

إبراهيم ماسلو "A. Maslow" يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة . هذه الاحتياجات رتبها ماسلو في شكل هرمي ذو خمس مستويات بناءً على أهميتها . ولا بد من إشباعها بالتدرج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في استخدام هذه الحاجات للتأثير على سلوك منسوبه .

الذفر "C. Alderfer" ضم الحاجات النفسية لوجبة والأمنية لدى ماسلو تحت

أنواع الحوافز :

هناك عدة أساليب لحفز الفرد والتأثير إيجابياً على أدائه منها :

١ - الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي . ويطلق عليها الحوافز الفردية "Individual Incentives" وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز . ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد .

٢ - الحوافز التي تركز على العمل الجماعي "Group Incentives" والتعاون بين العاملين .

٣ - الحوافز المادية "Material Incentives" وتنتمى في العادة ، للترقيع إلى مستوى إداري أعلى ، تخصيص جزء من الأرباح للعاملين ، تحسين ظروف العمل .

٤ - أخيراً ، هناك ما يعرف بالحوافز المعنوية "Non-material Incentives" ويؤثر مثل هذا النوع من الحوافز على درجة الرضا لدى منسوبي التنظيم وبالتالي يوجه سلوكهم إيجابياً . مثلاً على ذلك ، زيادة مسؤوليات العمل ، إسناد مهام جديدة للموظف ، اتباع نمط قيادي يقوم على أساس المشاركة وإيداء الرأي من قبل المرؤوسين ، شهادات تقدير ، أوسمة ، كلمة شكر وإطراء ... إلخ .

التطور الفكري لمفهوم الدوافع :

فريدريك تيلور "F. Taylor" رأى أن الأفراد بطبيعتهم يميلون للكسل^(١) ولا بد من استخدام الحوافز المادية "Financial Incentives" للتأثير على وتوجيه سلوك منسوبي أي تنظيم ، عن طريق دراسة الوقت والحركة "Time and Motion Study"

والاستفادة من طاقات العاملين حاول فريدريك تيلور وضع نظام إداري علمي يحقق

أعلى قدر من الكفاءة الإنتاجية "Highly Efficient System".

تجارب هوثرورن "Hawthorne" أحدثت تحولاً أساسياً في مفهوم الدوافع وموجهات السلوك الإنساني. إلتون مايو "Elton Mayo" وفريق بحثه قاموا بإجراء العديد من التجارب بشركة الكهرباء بمصانع هوثرورن بمدينة شيكاغو من ١٩٢٧ إلى ١٩٣٢م. ركزت هذه الدراسات على إيجاد العلاقة بين بعض العوامل المادية وإنتاجية الفرد. بمعنى آخر ، كيف يكون لهذه العوامل المادية؛ درجة الإضاءة ، فترات الراحة وطريقة دفع الأجور ؛ أن تؤثر على تصرفات الفرد وبالتالي على مستوى أدائه. تمشياً مع النظرية التقليدية عن الفرد ، كانت الفرضية الأساسية التي بنيت عليها هذه الدراسات هي أن إدخال أي تحسين على هذه المتغيرات المادية سيصاحبه إيجابية في السلوك. إلا أن النتائج أثبتت وجود عوامل أخرى أكثر أهمية في توجيه السلوك الإنساني في التنظيم. فهناك العوامل الاجتماعية "Social" والنفسية "Psychological" أكثر تأثيراً على تصرفات الفرد. بناءً على هذه النتائج ولأول مرة في تطور الفكر الإداري تم إثبات وجود حاجات نفسية واجتماعية لدى الفرد تدفعه إلى الانضمام إلى التنظيمات غير الرسمية "Informal Groups" لإشباع هذه الحاجات خاصة وأن الجانب الرسمي للتنظيم غالباً ما يتجاهل هذه الرغبات .

إبراهام ماسلو "A. Maslow" يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة. هذه الاحتياجات رتبها ماسلو في شكل هرمي ذو خمس مستويات بناءً على أهميتها. ولا بد من إشباعها بالتدرج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في استخدام هذه الحاجات للتأثير على سلوك منسوبه .

الدرفر "C. Alderfer" ضم الحاجات النفسية واللامنية لدى ماسلو تحت

أنواع الحوافز :

هناك عدة أساليب لحفز الفرد والتأثير إيجابياً على أدائه منها :

١ - الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي . ويطلق عليها الحوافز الفردية "Individual Incentives" وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز . ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد .

٢ - الحوافز التي تركز على العمل الجماعي "Group Incentives" والتعاون بين العاملين .

٣ - الحوافز المادية "Material Incentives" وتتمثل في العلامه ، الترفيع إلى مستوى إداري أعلى ، تخصيص جزء من الأرباح للعاملين ، تحسين ظروف العمل .

٤ - أخيراً ، هناك ما يعرف بالحوافز المعنوية "Non-material Incentives" ويؤثر مثل هذا النوع من الحوافز على درجة الرضا لدى منسوبي التنظيم وبالتالي يوجه سلوكهم إيجابياً . مثلاً على ذلك ، زيادة مسؤوليات العمل ، إسناد مهام جديدة للموظف ، اتباع نمط قيادي يقوم على أساس المشاركة وإبداء الرأي من قبل المرؤوسين ، شهادات تقدير ، أوسمة ، كلمة شكر وإطراء ... إلخ .

التطور الفكري لمفهوم الدوافع :

فريدريك تيلور "F. Taylor" رأى أن الأفراد بطبيعتهم يميلون للكسل^(١) ولا بد من استخدام الحوافز المادية "Financial Incentives" للتأثير على وتوجيه سلوك منسوبي أي تنظيم ، عن طريق دراسة الوقت والحركة "Time and Motion Study"

سلوك الفرد . وهي تشبه إلى حد ما الحاجات التي حددها ماسلو واعتقد أنها إذا ما أُنشِبت إلى درجة الرضا لا يمكن استخدامها للتأثير إيجابياً على سلوك الفرد . المجموعة الثانية "العوامل الدافعة" تمثل العوامل التي تحدث تأثيراً إيجابياً "Positive Motivators" إذا ما أُنشِبت إلى مستوى الرضا .

جورج ليرتون "G. Lirwin" أكد على أن للمناخ التنظيمي "Organizational Climate" تأثيراً بالغاً على دوافع الفرد . مدى ملائمة بيئة العمل الداخلية من الممكن قياسها بعدة وسائل :

١ - مستوى الدقة في تحديد الأنظمة ، القوانين والإجراءات المتبعة .
٢ - المسؤولية ومدى شعور الفرد بأنه يدير نفسه بنفسه .
٣ - المخاطرة : شعور الفرد بالمخاطرة "Riskiness" والتحدي "Challenge" في محيط العمل .

٤ - المردود المادي "Reward" : شعور الفرد بأحقاقه في الثواب والعقاب .
٥ - شعور الفرد بوجود جو عالي يهيئ كل سبل الدعم والموازرة .
٦ - البيئة التنظيمية الملائمة بالصراعات والتناقضات .

المناخ التنظيمي الذي يسوده الاثلاث "Arouse and Stimulate" لدى الأفراد الحاجة للقوة والسيطرة والإجراءات بيعت "Affiliation" والتطعيم الذي يشجع منسوبه على تحديد أهدافهم بأنفسهم وتحمل مسؤولية النتائج سيؤكد لديهم مبدأ الحاجة إلى الإنجاز وستصبح هي القوة الدافعة المحركة في تصرفاتهم .

مسمى حاجات الوجود "Existence Theory" (E)، والحاجات الاجتماعية والإعتراف تمثل المجموعة الثانية مسمى الانتماء "Relatedness" (R)، واعتبر حاجات تحقيق الذات الحاجة للنمو "Growth Need" (G)، نظرية الـ "ERG" لم تصنف حاجات الفرد في شكل هرمي بل اعتبرتها حاجات متقاربة في الأهمية ويسعى الأفراد إلى إثباتها^(١) .

أرجريس "Chris Argyris" أكد على أن الإنسان بطبيعته لديه قابلية للنمو^(٢) . هذا النمو من الممكن تحديده بسبع مراحل :

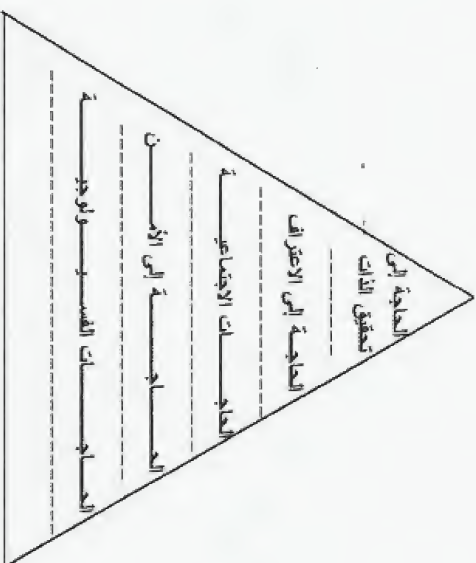
١ - من السلبية إلى الإيجابية .
٢ - من الاعتماد إلى الاستقلالية .
٣ - من تصرفات محدودة إلى أشكال متعددة من السلوك .
٤ - من رغبات غير واضحة إلى رغبات ومطالب أكيدة .
٥ - من مفاهيم متغيرة إلى أخرى راسخة وطويلة الأمد .
٦ - من التبعية إلى المساواة والزعامة .
٧ - من نقص في الوعي "Lack of Awareness" إلى تحكم في النفس .

مسؤولية المنظمة هي استثمار هذه الاستعدادات القطرية لدى الأشخاص للتأثير على سلوكهم . وذلك بتهيئة الظروف التي تساعدهم على النمو بدلاً من إيجاد العوائق في سبيل تطورهم وهو ما يحدث للتكوينهم القطري من تحول .
هرزبرج "Herzberg" حدد مجموعتين من العوامل . عدم توفر أحد عوامل المجموعة الأولى يتسبب في عدم الرضا الوظيفي وبالتالي يدفع الفرد إلى سلوك سلبي . بينما إشباع هذه العوامل إلى درجة مرضية لا يحدث أي تأثير إيجابي على

أخذ الاختلافات الفردية لدى الأفراد في الحسبان . بمعنى أن مستوى التكيف من حاجةٍ ما قد يختلف من شخصٍ لآخر وقد يكون من وقتٍ لآخر أيضاً لدى نفس الشخص إذا ما برزت حاجات أخرى أو حدثت متغيرات جديدة . الشكل رقم (٥) يبين تدرج الحاجات الفردية .

شكل رقم (٥)

تدرج الحاجات الفردية



١ - الاحتياجات الفسيولوجية : "Physiological Needs" وتشتمل في الاحتياجات اللازمة لبقاء العنصر البشري والتي تساعد الأعضاء على القيام بفعاليتها كالحاجة إلى الغذاء ، والشراب ، والقوم .. إلخ .

٢ - الحاجة إلى الأمن : "Safety Needs" وهي الحاجة إلى الأشياء التي تضمن حماية

نظرية التوقع أكدت على أن الفرد يختار سلوكاً أو تصرفاً معيناً إذا كان نتائج ذلك السلوك مرغوباً فيه من قبل الفرد نفسه . باسمور "Rasmor" يرى أن هناك ثلاثة أساليب "Techniques" يمكن استخدامها لزيادة درجة الرضا لدى الموظفين ولتوجيه سلوكه إيجابياً :

١ - إتباع أسلوب التغذية العكسية "Feedback Methods" بتزويد الفرد بالمعلومات اللازمة عن مستوى أدائه مقارنة بالمستوى المطلوب .

٢ - تعهد عمل الموظف بالتغيير المستمر "Job Enrichment Techniques" وذلك بإضافة مسؤوليات جديدة أو عن طريق منحه نوع من الاستقلالية . فحاجة الشخص إلى الاعتراف من قبل الآخرين وتحقيق الذات بالإضافة إلى رغبته في التقدم الوظيفي "Advancement" سوف تدفعه إلى استثمار هذه الفرص لإشباع هذه الحاجات وبالتالي تحسين أدائه .

٣ - تهيئة التقنية المتاحة لاستثمارها في سد إحتياجات منسوبة للتعليم وتحقيق مطالبهم بما ينسجم مع أهداف المنظمة .

نظرية سلم الحاجات "Hierarchy of Needs" :

تعتبر نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو "A. Maslow" من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع التوافق . رغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة ، بناءً على هذه النظرية ، تعمل على توجيه سلوكه . هذه الحاجات تأخذ شكلاً هرمياً تمثل قاعدته الحاجات الفردية الأكثر إلحاحاً وإن كانت في أدنى السلم الهرمي من ناحية الأهمية . والحاجات التي تليها في السلم الهرمي لا يمكن استخدامها لدفع الأفراد وتوجيه سلوكهم ما لم تسد هذه الحاجات بدرجة مقبولة . في هذه الحالة لا بد من

- سلم الحاجات هذا عبارة عن نموذج مبسط "Simplified Model" للاحتياجات البشرية يتصنف بنوع من الثبات "Rigid Form". لكن هناك الكثير من الدراسات أثبتت أن حاجات الأفراد متعددة ومتشابهة مع بعضها البعض ومن الصعوبة بمكان أن ينسب سلوك فردي معين في وقت معين إلى درجة الإشباع من حاجة معينة . لكننا نستطيع القول ؛ أن سلم ماسلو للحاجات أعطى مفهوماً عاماً " General Perspective" عن دوافع النفس البشرية إذا ما استخدم لتفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية .

نظرية العاملين "The Two Factors Theory" :

تعتبر نظرية هرزبرج "F. Herzberg" نقطة تحول أساسية في نظريات الدوافع . فقد كان الإصغاء السائد بين الباحثين في هذا المجال أن العوامل التي تجع الفرد غير راض عن عمله "Dissatisfaction Factors" إذا تغيرت ستؤثر إيجابياً على رضا الموظف . كذلك العوامل التي تزيد من رضا الموظف "Satisfaction Factors" وانعدامها يسبب له عدم الرضا . بإجراء دراسة ميدانية بمقابلة ٢٠٠ مهندس ومحاسب ، وذلك بسؤالهم عن آخر المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا أو الرضا وما هي الظروف التي أدت إلى وجود هذا الشعور لديهم . بعد تحليل إجاباتهم توصل هرزبرج وفريقه إلى أن هناك مجموعتين من العوامل . المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الموظف . وسميت هذه بالعوامل الدافعة "Motivators" . أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت وهذه العوامل سميت بالعوامل الواقية "Hygienes" . بمقارنة هاتين المجموعتين من العوامل ، كما في الجدول رقم (١)، نجد أن المجموعة الأولى

الفرد ضد الأخطار ، سواء الأخطار التي تهدد حياة الفرد "Physical" أو الجانب النفسي لديه "Psychological".

٣ - الحاجة إلى الاجتماع "Belonging Needs": الإنسان اجتماعي بطبعه . ولدى كل فرد حاجة إلى التفاعل الاجتماعي مع الغير من بني جنسه إلى الحب ، القبول من الغير والمضوية في جماعات مختلفة .

٤ - الحاجة إلى الاعتراف "Esteem Status Needs": حاجة الفرد للشعور بأهميته لدى الغير وبمكانته مقارنة بأقرانه، بالإضافة إلى استغلاليته عن من سواه.

٥ - تحقيق الذات "Self-actualization Needs": حاجة الفرد لتحقيق أعلى وأعلى أهدافه في هذه الحياة "His Own Destiny".

فالحاجات القسورولوجية تعتبر دافع للفرد وموجه لسلوكه إلى أن تتبع درجة مقبولة . بعد ذلك تبرز أهمية تلبية الحاجات الأمنية للتأثير على سلوك وتصرفات الأفراد . وإذا ما أشيعت بدرجة مرضية ، أصبحت الحاجة إلى الاجتماع أكثر أهمية ، ثم الاعتراف وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات . إلا أن من الملاحظ :

١ - الحاجات التي تحتل قاعدة السلم الهرمي من الممكن إشباعها .

٢ - الحاجة إلى الاعتراف وتحقيق الذات حاجات لا نهائية ولا يمكن إشباعها بشكل كامل . لذلك من الممكن دائماً أن تستخدم المنظمة هاتين المجموعتين - الاعتراف وتحقيق الذات - لتوجيه سلوك الأفراد والتأثير على تصرفاتهم التنظيمية .

٣ - على الرغم من قبول هذه النظرية لتفسير السلوك الإنساني إلا أن هناك بعض الدراسات لم تدعم ما ذهب إليه ماسلو في نظريته حول دوافع السلوك :

- سلم ماسلو للحاجات من الممكن تطبيقه على المستوى الاجتماعي "Social Level" لا على المستوى الفردي "Individual Level".

٢ - على الرغم من زعم هرزبرج أن العوامل الدافعية "Motivators" والقائية "Hygiene" تعتبر مجموعتين مختلفتين إلا أن التمايز بينهما قد يكون من المصعوبة بـمكان . إضافة إلى أن هناك بعض الدراسات الميدانية^(١) أثبتت أن بعض العوامل التي اعتبرها هرزبرج وقائية اعتبرت من قبل بعض أفراد العينة كعوامل دفع ، خاصة فيما يتعلق بالتواحي المادية كالراتب . فالعمال وموظفو المستشفيات التنفيذية - ذوي الدخل المنخفض - يقيمون الدخل المادي كعامل مهم يؤثر على سلوكهم الوظيفي .

٣ - هناك من يعتقد أن هرزبرج لم يأخذ بجديد^(٢) إنما طبيعة النفس البشرية وبالقطرة بالأشخاص يصنفوا الأشياء إلى مجموعتين . المجموعة الأولى المتعلقة بالإنجاز والقدوم والنمو الوظيفي : إلخ . وينسبوا النجاح في هذا المجال إلى أنفسهم ويزيد رضاهم عنها . بينما ينسبوا إلى توجيه اللوم إلى الآخرين أو إلى المنظمة فيما يتعلق بالسياسة العامة للمنظمة ، طرق العمل ، الإشراف ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ... إلخ . من العوامل التي غالباً ما تكون مصدر تدمير للأفراد وعدم الرضا .

مقارنة نظريتي ماسلو وهرزبرج :

تعتبر نظريتي الدوافع لماسلو وهرزبرج من أشهر النظريات في هذا المجال .. فقد حاولا تحديد دوافع العمل وكيفية توجيه السلوك الإنساني .. فما هي أوجه الشبه بين هاتين النظريتين . على الرغم من وجود بعض التشابه إلا أن هناك اختلافات أيضاً . من أوجه التشابه :

- ١ - كلا النظريتين تقترض وجود حاجة محددة توجه السلوك الإنساني .
- ٢ - هناك شبه اتفاق بين النظريتين على نوعية وكمية الاحتياجات البشرية .

"العوامل الدافعية" بوجه عام مرتبطة بطبيعة العمل نفسه بينما المجموعة الثانية "العوامل القائية" مرتبطة ببيئة العمل . لذلك اعتقد هرزبرج أن كلا المجموعتين مختلفتان لأن مصدريهما مختلفان .

جدول رقم (١)

العوامل الدافعية والقائية

العوامل الدافعية "Motivators"	العوامل القائية "Hygienes"
- الإنجاز	- السياسات وطرق العمل
- الاعتراف	- الإشراف
- التقدم الوظيفي	- العلاقات الشخصية
- طبيعة العمل	- الراتب
- النمو الوظيفي	- الأمن الوظيفي
- زيادة المسؤوليات	- ظروف العمل
	- المزايا
	- المستوي الاجتماعي
	Status

تقديم نظرية هرزبرج :

وجهه العديد من الانتقادات إلى هذه النظرية معظمها بنيت على أساس عدم إمكانية تطبيقها في كثير من الحالات . من هذه المآخذ :

- ١ - دوافع السلوك لدى هذه العينة (المهندسون والمحاسبون) التي أجريت عليها الدراسة لا يمكن أن تعمم على كل الأفراد، لأن مستويات أفراد هذه للعبة الاجتماعية والمادية متقاربة . فما يعتبر أحد العوامل القائية بالنسبة لهم قد يكون من العوامل الدافعية لشخص أقل منهم مستوى .

الجدول رقم (٧)

أوجه الخلاف بين نظريتي ماسلو وهرزبرج

هرزبرج	ماسلو	الموضوع
الاحتياجات المنسقة تؤثر على الأداء	الاحتياجات غير المنسقة تحرك السلوك هذا السلوك يؤثر على الأداء	١ - علاقة الأداء بالرضا الوظيفي
الاحتياجات المنسقة (الوقائية) لا تدفع الإنسان لمزيد من العمل بينما العوامل الأخرى إشباعها يوجهه سلوك الفرد	الاحتياجات المنسقة لا يمكن استبعادها لادفع الفرد	٢ - أثر الاحتياج على الرضا
لا تأخذ شكر هرمي	في شكل هرمي	٣ - تنظيم حاجات الفرد
الراتب لا يزيد رضا الموظف وبالتالي لا يمكن استخدامه كدافع	الراتب يعتبر دافع إزاء سد حاجات الفرد	٤ - أثر الرضا الإداري
مضى الاحتياجات تحفز دوافع (العوامل الدافعية)	كسل الاحتياجات تحفز دوافع للفرد ولكن في مستويات مختلفة	٥ - تأثير الاحتياجات
العوامل التي لها علاقة بدوافع العمل "Micro Level"	تتمثل كل جوانب الوجود البشري "Macro Level"	٦ - نوع الدوافع
إمكانية تفضيلها أكثر في المستويات الإدارية العليا	كل مستويات العمل والموظف	٧ - المستوى الوظيفي

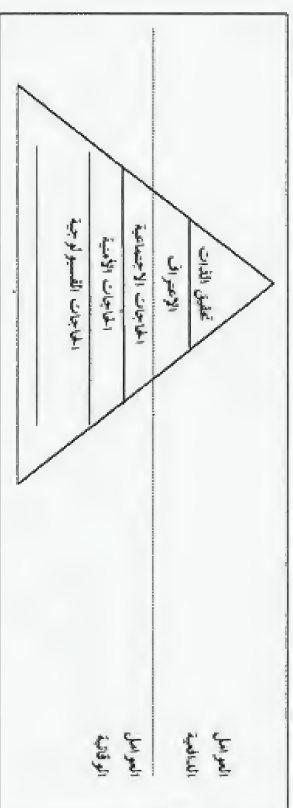
المصدر :

J. Gray and F. Starke "Organizational Behavior Concepts and Applications"
(Toronto : A Bell and Howell Company 1980). P. 41.

كما يتضح من الشكل رقم (٦) تمثل العوامل الدافعية لدى هرزبرج المستويات العليا في سلم ماسلو للحاجات - الحاجة إلى الاعتراف وتحقيق الذات - بينما العوامل الوقائية تتفق مع الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والنواحي الاجتماعية . أما أوجه الخلاف بين النظريتين فملخص بالجدول رقم (٧).

الشكل رقم (٦)

أوجه الشبه بين نظريتي ماسلو وهرزبرج للنواقيع



المصدر :

J. Gray and F. Starke "Organizational Behavior Concepts and Applications"
(Toronto : A Bell and Howell Company 1980). P. 41.

يرى ماركيلاند أنه بالإمكان تصميم برامج تدريبية لتطوير وتنمية روح الحاجة للإنجاز لدى الأفراد . لذا من الممكن إحداث تغيير في الدول الأقل تقدماً بالتأكيد على أهمية وترتيب "Stimulate" الأفراد في تلك المجتمعات في الإنجاز . يعتقد ماركيلاند كذلك أن نظام التعليم في الدولة يعكس وجود أو عدم وجود الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز^(٧) .

٢ - الحاجة إلى القوة : الشخص الذي لديه هذه الحاجة يحصل على الرضا من مدى قدرته على السيطرة على الآخرين ، الإنجاز وتحقيق أهداف التعليم أشياء ثانوية بالنسبة لهؤلاء الأفراد . لكن وسائل تحقيق هذه الأهداف التي يستطيع هؤلاء الأفراد من خلالها إبراز ما يتمتعون به من سيطرة ونفوذ تعتبر هي الأهم .

٣ - الحاجة إلى الاجتماع : الأشخاص الذين لديهم حاجة عالية للاجتماع يحصلون على رضاهم من العلاقات الاجتماعية القوية والتفاعل مع الأصدقاء . لذلك مثل هؤلاء الأشخاص يفضلون العمل مع الأصحاب والأصدقاء على العمل مع الشخص الغريب حتى ولو كان هذا الأخير لديه من المهارة والخبرة في أداء العمل ما يفوق سابقه .

بعض الانتقادات التي وجهه للنظرية ماركيلاند^(٨) :

- ١ - منهج البحث الذي اعتمد عليه ماركيلاند كان موضع تساؤل . لكي يصنف أفراد العينة حسب حاجاتهم اتخذ الباحث طريقة عرض مواقف على أفراد العينة وطلب من كل منهم أن يصنف ماذا يحدث في كل موقف . هذا الوصف لما يحدث محكوم بإدراك الفرد والمعنى الذي يعطيه للحدث . ثم بعد ذلك تحديد حاجة كل فرد بمقياس وضعه ماركيلاند . يرى البعض أن هذا الأسلوب غير موضوعي "Subjective" وأنه لا يحل من التأثيرات الشخصية للباحث "The Bias of The Researcher"

نظرية الإنجاز "Achievement Motivation Theory"

يرى ماركيلاند "D. McClelland" أن كل فرد لديه ثلاث حاجات أساسية ؛ حاجة الإنجاز "Need For Achievement" الحاجة إلى القوة والسيطرة "Need For Power" ، والحاجة إلى الاجتماع "Need For Affiliation"^(٩) . هذه الحاجات توجد بدرجات متفاوتة لدى الأفراد لكن لدى كل فرد يكون إحداها هو الأقوى والموجه لسلوك هذا الفرد .

١ - الحاجة إلى الإنجاز : رضا الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز يكمن في تحقق أهدافهم . من وجهة نظر ماركيلاند هؤلاء الأشخاص :

(١) مستوياتهم الاقتصادية جيدة .

(٢) الدخل المادي في حد ذاته لا يمثل دافع قوي لهم إذا ما قورن برغبتهم في الإنجاز .

(٣) يرغبون في الحصول على تقييم مستمر لأدائهم .

(٤) يضعون لأنفسهم أهدافاً ليست خيالية بل قابلة للتحقيق .

(٥) يحاول هؤلاء الأشخاص دائماً تفادي المخاطر التي قد تكون على حساب العمل .

(٦) يفضل الشخص من هذه الفئة العمل باستقلالية لينسب له النجاح أو الإخفاق ، كما يرغب مواجهة المشاكل الطارئة لحلها فضلاً عن تركها للظروف ، كما يرغب مواجهة المشاكل الطارئة لحلها فضلاً عن تركها للظروف .

٤ - المقابل "Outcomes" أو الأشياء التي يحصل عليها الشخص من عمله كفرض الترقيّة ، التقدم الوظيفي ، الدخل المادي والنواحي المعنوية ، المسؤوليات... إلخ .

طريقة دفع الأجر ، سواء على أساس الساعة أو بالقطعة ، وشعور الفرد بأن أجره أقل مما يستحق أو أكثر تمثل المتغيران اللذان يستخدمهما الشخص لتحقيق العدالة كما هو موضح بالشكل رقم (٧).

شكل رقم (٧)

المتغيرات الأساسية لنظرية المساواة

شعور بأن الدخل أكثر من الاستحقاق	شعور بأن الدخل أقل من الاستحقاق	الآخر
تخفيض الكمية	- زيادة الكمية	على أساس القطعة
- رفع الجودة	- خفض الجودة	الأجر بالساعة
- رفع الجودة والكمية معاً	- الجودة والكمية مستخفض	

بعض المآخذ على نظرية المساواة :

- ١ - تعتبر نظرية العدل والمساواة من نظريات الدوافع الأكثر مساهمة في التنبؤ بالسلوك التنظيمي للأفراد . إلا أن عليها بعض المآخذ ومنها^(١٠) :
- ١ - هناك بعض العوامل قد يجمعب تحديدها ، هل تعتبر مما يقدم الفرد للمنظمة أو مما يحصل عليه منها . مثال على ذلك المسؤولية Responsibility .

٢ - يرى ماكليتلاند أن الحاجة للإنجاز من الممكن أن تدرس وتعزز لدى الأشخاص البالغين بينما يرى البعض وخاصة علماء النفس أن هناك بعض الأمور تنبعاً من الطيف من صفته وتوجه سلوكه ويصعب تغييرها في مراحل متأخرة من نموه .

٣ - يرى البعض أن إحقاق الأفراد بدورات تدريبية تفصيل مبدأ الحاجة للإنجاز لديهم سوف تحدث فقط شعور مؤقت لدى هؤلاء المتدربين فضلاً عن إحداث تغيير دائم في سلوكهم .

نظرية المساواة "Equaty Theory"

يرى آدمز "Adams" ١. وكما يتضح من اسم هذه النظرية ، أن الافتراض الأساسي التي تقوم عليه هو أن رغبة الفرد في أن يعامل كغيره من الأشخاص تعتبر من العوامل الدافعة التي توجه سلوكه . فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدم للمنظمة - من خدمات ، مجهود جسمي ، فكري ، وقت .. إلخ - وبين ما يحصل عليه منها في شكل دخل مادي ، معنوي ، ترفقات ، علاوات .. إلخ . فالشخص مدفوع لتحقيق العدالة بين ما يحصل عليه وما يقدم للمنظمة مقارنة بغيره من منسوبيها من الذين يقومون بنفس العمل . فهناك أربعة عناصر أساسية تقوم عليها هذه النظرية^(٩) :

- ١ - الشخص "Person" الذي يشعر بعدم وجود العدالة .
- ٢ - مجموعة المقارنة "Comparison With Other" للتأكد من وجود العدالة أو انعدامها .
- ٣ - المدخلات "Inputs" المتباعدة في خصائص الفرد وما يقدم للمنظمة ... المستوى العلمي ، الخبرات ، المهارات ، المجهود الجسمي والفكري ، الوقت ... إلخ .

بعدة أشياء^(١١): (١) هل نتاج ذلك السلوك مرغوب فيه (ب) هل ما هو مرغوب فيه يمكن تحقيقه. فالدافع لكي يؤثر في سلوك الفرد لابد أن تتوفر به ثلاثة شروط أساسية :

أولاً : القيمة "Valence" : أن تكون للأشياء التي ستشبع حاجات الفرد قيمة إيجابية بالنسبة للفرد نفسه . هذه الأشياء أسمائها فروم نتاج المستوى الثاني . فالزيادة في الأجر ، العلاقة ، الحوافز المادية الأخرى والأمن الوظيفي قد تكون ذات قيمة إيجابية عالية لدى الأشخاص الموجودين في المستويات التنفيذية في المنظمة والذين غالباً ما تكون دخولهم محدودة . المشاركة ، التوسع في المساهمات والمسؤوليات ، خطابات الشكر وغيرها من الحوافز المعنوية قد تكون ذات قيمة وتأثير إيجابي أكثر في سلوك القواديين والمستويات العليا في التنظيم. كما تختلف قيمة الأشياء من مستوى إداري لآخر فهي تختلف من شخص لآخر لاختلاف تكوينهم الشخصي ، إدراكهم ، ميولهم ، رغباتهم ، حاجاتهم ... إلخ من جماعة لأخرى ومن مجتمع لآخر لأن تقييم الأشياء في أي مجتمع تتأثر بمتغيرات أخرى كالعادات ، التقاليد ، الدين ، المبادئ ... إلخ ، وبالتالي تأثير هذه الأشياء كدوافع لسلوك الفرد .

ثانياً : الوسيلة "Instrumentality" : أي وجود علاقة إيجابية بين الأداء ونتاج المستوى الثاني . بمعنى أن يشعر الفرد بأن أدائه "Performance" مرتبط بحصوله على نتاج مرغوب فيها . فإذا كانت الترقية مثلاً ذات قيمة إيجابية لدى الشخص لكنه يشعر أن ارتفاع مستوى أدائه - ما أسماه فروم نتاج المستوى الأول - لن يؤدي إلى الترقية ، قد يكون لعلمه المسبق بعدم وجود وظائف شاغرة يمكن ترقيته على إحداها . انعدام هذه العلاقة بين المستويين نتاج المستوى الأول والثاني حال دون استخدام الترقية للتأثير إيجابياً على سلوك هذا الفرد . فلو كان هناك

٢ - كيفية اختيار أشخاص المقارنة ليست واضحة كيف يستطيع الفرد تحديد واجبات ومسؤوليات أعمال هؤلاء الأشخاص ومقارنتها بعمله .

٣ - التعميم على هذه النظرية يعتبره بعض الصعوبة ، خاصة أنها تعتمد على تقييم الشخص نفسه لعمله ولعمل الآخرين والقيام بالمقارنة . فمع التسليم بوجود الفروق الفردية بين الأشخاص ، الشعور بانعدام العدالة والمساواة قد يدفع شخص للترك عمله بينما شخص آخر قد يكفي باختيار فرد آخر أو مجموعة أخرى لعقد مقارنة جديدة .

٤ - تفترض هذه النظرية وجود نوع من العلاقة الطردية بين ما يقدم الشخص للمنظمة وما يحصل عليه . بمعنى أنه كلما ارتفع أدائه لابد أن يصاحبه زيادة في المردود المادي وبالعكس . لكن في الواقع العملي قد تحتاج المنظمة لإحصاء حائز معين حتى مع ثبات الأداء عند نقطة ما . كما أن الموظف قد يزيح من أدائه أملاً في الحصول على مردود مادي لكن هذا قد لا يحدث . لذلك فالتنبؤ بسلوك كل من الأفراد والمنظمة ليس من السهولة بمكان كما تفترض هذه النظرية .

٥ - أخيراً ، من المآخذ على مويدي هذه النظرية أن معظم الدراسات التي تدعها اعتمدت على تجارب موضوعها أشخاص مختارون لغرض الدراسة . ولم يجر مثل هذه الدراسات على أعضاء منظمات حقيقية .

نظرية التوقع "Expectancy Theory"

يفترض فكتر فروم "V. Vroom" في نظريته التوقع أن الإنسان يفكر في عمل الشيء قبل أن يقوم به فعلاً . فالدافع الشخصي للفرد للقيام بعمل ما محكوم

٢ - نفترض هذه النظرية أن الفرد يفكر بعمق قبل أن يسلك ، يتصرف أو يقوم بأي عمل . هذا الافتراض قد يكون صحيحاً في الأعمال الروتينية . لكن في بعض المواقف النكر للشخص قد يقوم بعمل ما بدون أن يأخذ في الحساب المتغيرات السالبة للنكر لنظرية التوقع .

٣ - هناك العديد من العوامل ، سواء منها المتعلق ببيئة العمل الداخلية أو الخارجية ، تؤثر في مجهودات "Efforts" الفرد الذي يرغب استثمارها في أدائه لعمله .

التطبيق العملي لنظريات الدوافع :

تعتبر حركة الإدارة العلمية أول من تنظر إلى الفرد ككائن اقتصادي "Economic Man" يمكن التأثير عليه وتوجيه سلوكه بالعوامل المادية فقط . ففردك تيولر "F. Taylor" المنظر الرئيسي لهذه الحركة بنى نظريته ، أفضل الطرق للأداء "The One Best Way" ، على اقتراض أن العامل سيحسن من أدائه إذا منحه الحوافز المادية المجزية . هذه النظرية التقليدية تعرضت لكثير من النقد . قوامه أن هذه الفرضية ممكن تطبيقها على شأغلي المستويات التنفيذية ، لكن هناك عدة متغيرات تؤثر على سلوك وأداء شأغلي المستويات الإدارية الأخرى في التنظيم .

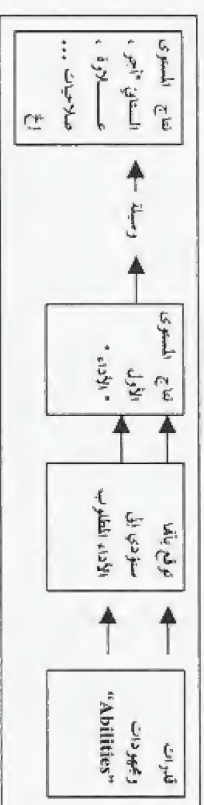
إشباع الحاجات الأساسية لدى الفرد من الممكن استخدامها لتوجيه سلوك الفرد ودفعه لمزيد من الإنتاج كما يرى إبراهام ماسلو . لكن إحساس الفرد بأن حاجاته الأساسية قد أشبعت سيتغير إذا ما زاد دخل هذا الفرد . بمعنى آخر ؛ الاستمرار في منح الفرد حوافز مادية قد لا يصل به إلى درجة الرضا المنشودة بل سيؤدي إلى رفع توقعاته "His Expectation" فيما يتعلق بإشباع هذه الحاجات الأساسية "Basic Needs" . السكن الملائم وامتلاك سيارة قد يصل بالفرد إلى درجة

حافزاً آخر ، كالعلاوة مثلاً ، أقل قيمة لدى الفرد من الترقية لكنه يشعر أن هناك علاقة بين ارتفاع أدائه وحصوله على العلاوة فمن الممكن استخدامها للتأثير على سلوكه .

ثالثاً : التوقع "Expectancy" : أن يتوقع الفرد بأن لديه قدرات "Abilities" مهارات ، خبرات ، قوة جسمانية وعقلية ... إلخ ؛ التي تمكنه من الأداء المطلوب "نتائج المستوى الأول" للحصول على "نتائج المستوى الثاني" شكل رقم (٨) .

شكل رقم (٨)

المتغيرات الثلاثة لنظرية التوقع



مآخذ على نظرية التوقع :

من الناحية التطبيقية هناك بعض المآخذ على نظرية التوقع ومنها :

١ - العلاقة المقترضة بين هذه المتغيرات الثلاثة قد لا تعكس الواقع العملي . فنتائج المستوى الثاني في بعض الحالات قد يكون السبب في رفع الأداء وليس العكس . فإطالب الذي يحصل على علامات عالية في المادة ، على سبيل المثال ، قد تزداد رغبته في هذه المادة وبالتالي يضاعف أدائه .

الحصول على مردود مادي "Financial Rewards" هـرزبرج / نظرية التوقع .

٦ - درجة الرضا لدى الفرد تكون في المستوى المقبول إذا شعر بأن ما يحصل عليه من التنظيم يتساوى مع من يقوم بنفس المجهود " نظرية المحل " .

من أجل أن يؤثر الحافز في سلوك الفرد لابد أن تكون البيئة الداخلية للتنظيم إيجابية . فإذا رغبت المنظمة في استقطاب أشخاص ذوي حاجة للإنجاز فلا بد أن تهيئ الجو الذي يساعد على جذب مثل هذه الفئة ، والذي غالباً ما يتميز بالآتي^(١٤) :

- ١ - نظام حوافز مبنى على أساس أهداف قابلة للتحقيق .
- ٢ - مساعدة الفرد في تحديد أهدافه الخاصة ضمن الإطار العام لأهداف التنظيم .
- ٣ - التأكيد على مبدأ الإنجاز الفردي .
- ٤ - تزويد الفرد بما يحتاج من معلومات عن مستوى أدائه بصفة دائمة وفورية .
- ٥ - تقديم الحوافز اللازمة للأداء الجيد .

٦ - توفير أعلى درجة من الاستقلالية لأعضاء التنظيم ليتمكن كل فرد من تحديد أهدافه والعمل على تحقيقها بما يتسجم مع تحقيق أهداف الإدارة .

يرى معظم المهتمين بموضوع الدوافع أن هناك حاجات على قدر كبير من الأهمية لدى الفرد يسعى إلى إشباعها . هذه الحاجات ترتبط بتصميم العمل " Job Design " ، وطبيعة المسؤولية والواجبات المناطة بهذه الوظيفة " Job Enrichment " . إلا أن نجاح هذه العوامل في دفع وتوجيه سلوك الفرد يعتمد على متطلبات أساسية " Prerequisite " لابد من إشباعها^(١٥) :

١ - الموظف يرغب في زيادة مسؤولياته لكن من الواضح أن إعطاء الموظف

الرضا عند مستوى دخل معين ، لكن زيادة المكافأة قد تحدث تحول في رغبات هذا الفرد وحاجته لامتلاك سيارة من نوع خاص وسكن بمواصفات خاصة .

أيضاً درجة الرضا لدى الفرد تتأثر بمقارنة ما يحصل عليه بالآخرين القائمين بنفس العمل والمسؤوليات . كما أكدت نظرية العدل "Equity Theory" أن الفرد يشعر بوجه عام بقلة العدالة إذا حصل على أقل مما يحصل عليه شخص آخر يقوم بنفس العمل . جلرمان "Gellerman" يرى^(١٦) أن الحافز المادي لكي يؤثر في سلوك الفرد لابد أن يصل به إلى درجة الغنى "Wealth" لدى الفرد ، ويصبح بمثابة حافز يؤثر على سلوكه الوظيفي . الراتب والحوافز المادية ، كما أكد هـرزبرج ، تعتبر عوامل وقائية ولا يمكن استخدامها كمؤثرات ودوافع عمل . فالحصول على الدخل المتوقع لن يؤثر بالإيجاب على سلوك الموظف . لكن التغيير السلبي سيحدث في سلوك الفرد إذا كان هذا الدخل أقل مما هو متوقع . في نفس الاتجاه ماكلاند "McClelland" يرى أن الأشخاص الذين لديهم حاجة للإنجاز لا يمكن استخدام التواحي المادية كموجه لسلوكهم . من هذا يتضح أن أهم القرضيات التي بني عليها نظام الحوافز^(١٧) :

١ - يهدف الفرد إلى زيادة دخله وبناءً على ذلك سيكيف سلوكه " النظرة التقليدية " .

٢ - الفرد مدفوع لإيجاد علاقة بين ما يقدم من مجهودات وما يحصل عليه من التنظيم " نظرية التوقع " .

٣ - لابد من وجود قيمة إيجابية لما يحصل عليه الموظف لكي يكون بمثابة دافع حقيقي لرفع مستوى الأداء " نظرية التوقع " .

٤ - الحصول على حوافز مادية إضافية قد تساعد على سد حاجات لم تشبع ، كما أنها قد تؤدي إلى رفع توقعات الشخص فيما يتعلق بما تم إشباعه " ماسلو " .

٥ - الظروف البيئية الأخرى قد لا تقلل من رغبة الفرد في زيادة إنتاجه من أجل

الاقتراض القائم هو أن هناك علاقة إيجابية بين توفر دوافع العمل الإيجابية

وبين إنتاجية الفرد . لكن العلاقة بين هذين المتغيرين ليست بهذه البساطة لأن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً جوهرياً في تحديد مستوى إنتاجية الفرد^(١٦) .

١ - التقنية المتاحة تؤثر على كفاءة الفرد للقيام بعمله .

٢ - إنتاجية الفرد تتأثر بقدراته .

٣ - جماعة العمل تضع أنماطاً سلوكية معينة تحدد بموجبها الإطار العام لسلوك أعضائها . هذه الأنماط السلوكية قد تؤثر سلباً على إنتاجية الفرد .

٤ - معطيات البيئة الداخلية للعمل تؤثر على أداء الفرد .

٥ - التفاعلات الاجتماعية مع الأفراد ، الجماعات والمنظمات خارج نطاق المنظمة تهيئ فرصاً كما تضع قيوداً على تصرفات الفرد مما قد يؤثر إيجابياً أو سلباً على إنتاجيته .

* * *

مسؤوليات لا يرغبها قد لا تخدم مصلحة التنظيم .

٢ - العوامل النفسية الأخرى تؤثر على سلوك الفرد ، فقد يكون العمل ذو واجبات ومسؤوليات تبعث على الرضا ، لكن طريقة الإشراف قد لا تكون فعالة مما يفقد العامل الأول أهميته .

٣ - الفرد قد لا يستطيع إشباع الحاجات الأساسية إلا بدرجة نسبية خاصة في الدول الأقل تقدماً ... مما يجعل إشباع الحاجات التي تمثل قمة سلم ماسلو للحاجات أو ما أسماه هيرزبرج للعوامل الدافعية ... أقل تأثيراً في توجيه سلوك الفرد .

٤ - قد يكون من الصعوبة بمكان إعادة تصميم بعض الأعمال وزيادة مهامها ومسؤولياتها خاصة الأعمال اليدوية .

٥ - تقتصر نظريات الدوافع وجود علاقة إيجابية بين زيادة واجبات ومسؤوليات الموظف وسلوكه الإيجابي . لكن الموظف قد يقع في أخطاء إذا ما تزايدت مسؤولياته وتوجيه اللوم له بدلاً من دفعه إلى تجنب المسؤوليات ما أمكن .

من العرض السابق لموضوع الدوافع يتضح أن مدى تأثير الدوافع على سلوك الفرد محكوم بثلاثة عوامل :

- ١ - كفاءة ترتيب احتياجات الشخص حسب الأولوية .
- ٢ - مدى إمكانية سد هذا الاحتياج في محيط العمل .
- ٣ - فرص إشباع هذه الاحتياجات خارج نطاق المنظمة .

فالقيادة الفعالة لابد أن تكون على علم ليس فقط باحتياجات الفرد الأكثر إلحاحاً بل باحتمال أن يبحث الفرد عن وسائل أخرى لتلبية احتياجاته وهذا بالطبع سيضعف ولائه في تحقيق الأهداف المنشودة .

المصادر

FOOT NOTES

- 1 - R. D. Lee "Public Personnel System" (Baltimore : University Park Press, 1979) p. 310.
- 2 - C. P. Alderfer, "Personality and Empirical Test of a New Theory of Human Needs" "Organizational Behavior and Human Performance, 4 (1969) : p. 142 - 175.
- 3 - C. Argyris, "Personality and Organizational : The conflict between system and the individual" (New York : Harper 1956) p. 20.
- 4 - J. Gray and F. Starke, "Organizational Behavior Concepts and Applications" (Toronto : Bell and Howell Company 1980) p. 37.
- 5 - R. House and L. Wigdor, "Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation" "Personnel Psychology 20 (Winter 1967) p. 396.
- 6 - V. Vroom, "Work and Motivation" (New York : Wiley 1946) p. 129.
- 7 - D. C. McClelland "The Achievement Motive" (New York : Appleton-century-crofts 1953) p. 20.
- 8 - J. Gray and F. Starke p. 45.
- 9 - Ibid. 45.
- 10 - J. S. Adams "Toward an understanding of inequity" "Journal of abnormal and social psychology 67, (1963), p. 425.
- 11 - P. Goodman and A. Friedman "An examination of Adams theory of inequity" "Administrative Science Quarterly 17 (1971) p. 271.
- 12 - S. W. Gellerman, "Management By Motivation" (New ork : American Management Association, 1960) p. 62.
- 13 - Gray and Starke p. 62.
- 14 - Ibid. 68.
- 15 - Ibid 60.
- 16 - Ibid. 55.

الفصل الثامن

الإدراك والتعلم

الإدراك والتعلم

أوبة : الإدراك Perception

إدراكنا لما يدور حولنا لا يعني أننا قد أدركنا الحقيقة ، بمعنى أن هناك فرق وتعارض بين إدراكنا وبين الحقيقة ، لأننا نميل إلى رؤية الأشياء بالطريقة التي نود أن نراها ، مثال ذلك لو سألت طلاباً عن أحد الأسئلة فإنك نجد تفاوت في الإجابات ، فمنهم من يثني ومنهم من يذم ، وتستجد إجابات تتفاوت من طالب لآخر مع أنهم يرون نفس الأستاذ تحت نفس الظروف المحيطة ، لكن إدراكهم لكفاءة ذلك الأستاذ تختلف من طالب إلى آخر .

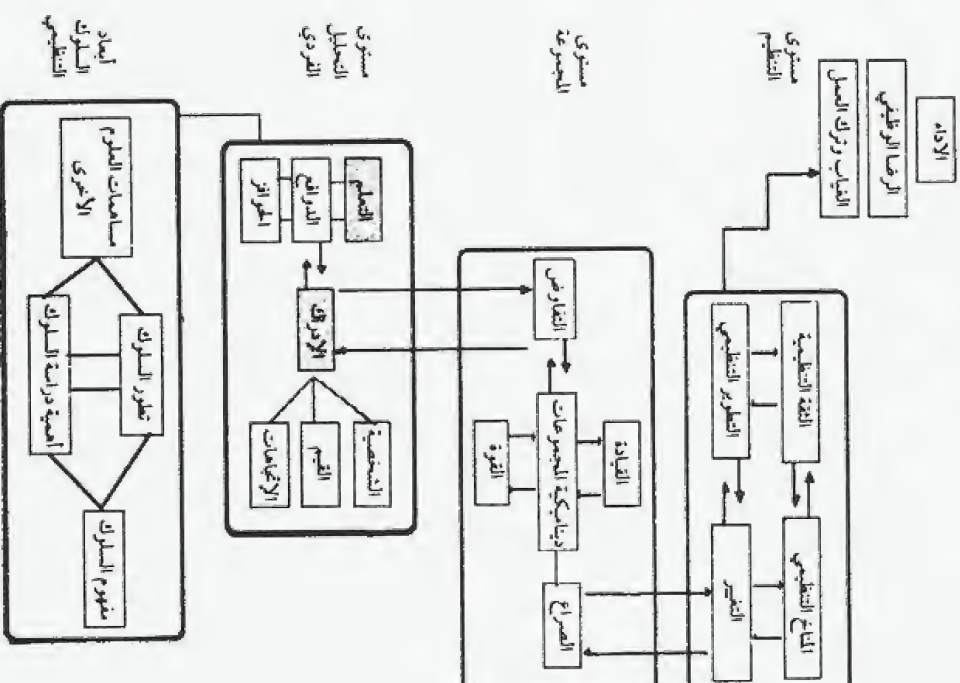
إذا فحسب في الواقع لا نرى الحقيقة Reality بل نفسر ونترجم ما نراه ونعتبره الحقيقة ، ومن هنا كان هذا القول " إذا أنت لم تترك الحقيقة ، فالحقيقة قائمة بدون إدراك " .

إن الأسئلة التي نود الإجابة عليها هي : ما هو الإدراك Perception ؟ وما هي العوامل التي تؤثر على إدراكنا ؟

مفهوم الإدراك :

يمكن أن يعرف الإدراك بأنه " العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حولهم ^(١) " .

من الممكن أن ينظر الموظفون إلى منظماتهم على أنها مكان طيب للعمل ،



أو بناء بطريقة أدق من الشخص العادي ، كذلك المشرف الذي نال العقوبة من رئيسه بسبب النسبة العالية من الغياب بين مروضين سوف يكون أكثر انتباهاً على موعد حضورهم من قبل ، والشخص الصائم سوف يكون أكثر ملاحظة للسلع وأوضاعه أكثر من الشخص المفطر ، من هنا يظهر أن انتباهاً يمكن أن يتأثر باهتماماتنا .

(٣) الدوافع Motives

تعمل الاحتياجات غير المشبعة على إثارة الشخص وربما تؤثر على إدراكه لحقائق الأمور ، فمعلم الأمن الوظيفي لدى الرئيس قد يجعله يفسر أي جهد من مساعديه في سبيل تحسين الأداء ورفع الكفاءة التنظيمية كوسيلة لإرضائه من مركزه الوظيفي و أخذ الأضواء منه ، فما يجعله يفسر اجتهاد مساعديه بطريقة بعيدة عن الواقع وقد ينسب كل جهدهم له شخصياً ، ويمكن ملاحظة هذه الظاهرة بين الجامعيين وما يعرف بأصحاب الخبرة .

(٤) التوقعات Expectations

يتأثر الإدراك أيضاً بالتوقعات والتي يمكن أن تؤثر في انحراف إدراكنا عن الواقع ، فإذا كانت تصوراتنا أن :

- رجال البوليس يتصرفون بالانظمة ، أو
- الرياضيون يتسمون بالغباء ، أو
- الشباب عادة ما يكونوا متهورين .

فإن الانطباع والسلوك سيكون انعكاساً لتصوراتنا ، بغض النظر عن الفروق بين البشر وبغض النظر عن الصفات الشخصية والحقيقية والتي تختلف من

ظروف العمل جيدة ، والمهمات الوظيفية شاقة و الإدارة تنقسم بالمسؤولية ، في الواقع أنه من الصعب أن تجد مثل هذا الاتفاق ، وهذا هو الواقع المشاهد لأن هناك تفاوت في إدراك الناس ، وصدق الشاعر حينما قال :

وعين الرضا عن كل عيب كذبة ولكن عين المخطئ تبدي المساويا

العوامل المؤثرة على الإدراك :

كيف يمكن لنا أن نفسر الفرق بين الواقع الحقيقي وبين إدراكنا ؟ بمعنى ما هي العوامل التي تؤثر على تصوراتنا وإدراكنا ، أو ما هي العوامل التي تعمل على انحراف تصوراتنا عن الواقع .

(١) الانتقائية Selectivity

لأن الإنسان لا يمكنه أن يفهم أو يتأثر بكل شيء يراه ، بل هو يشو عب بعض المؤثرات البراقة غير العادية التي من الممكن أن تثير انتباهه ، فالموظف الذي يوضع تحت المراقبة الوظيفية تحسب له كل تصرفاته ، في حين لا تحسب تصرفات الموظف العادي وذلك بسبب الانتقائية الموجهة للموظف الأول .

كذلك ذلك الأبحاث أن نوعية التدريب أو الوظيفية أو خلفية الشخص يمكن أن تحد أو تضيق من إدراك الشخص ليرى الأحداث بصورة انتقائية ، فقد دلت بعض الأبحاث أن رجال التحري والبوليس يستطيعون أن يروا صوراً من العنف والحريمة في حالات غامضة أو عادية لا يستطيع الشخص العادي رؤيتها .

(٢) الاهتمامات Interests

ليس بمستغرب أن يلاحظ المهندس المعماري أو المدني أي خلل في جسر

التي تجعل كل منهما يدرك الأمور من منظاره .

(٧) أثر الهالة Halo Effect

إن التأثير بالشعور الشخصي وليس بالإعتبارات الموضوعية يعتبر من أحد العوامل التي تؤثر على مداركنا ، فحينما نبني انطباعاتنا عن شخص ما على صفة واحدة مثل اللياقة أو المظهر أو كونه اجتماعياً ، فهذا ما يعرف بتأثير الهالة^(٧) ، ففي التطبيقات الإدارية يعتبر تأثير الهالة مهماً في معرفة سلوك الفرد خصوصاً عند الترقية أو تقييم الأداء ، لأنه في كثير من الحالات يعطي شخص أكثر مما يستحق نتيجة السائل بصفة معينة مثل القدرة على التحدث أو الخطابة أو قدرته على إضحاك الآخرين مسح إغفال جوانب مهمة كالإلتزام أو قدرته على اتخاذ القرارات أو التخطيط ، لذلك فتأثير الهالة يعمل على انحراف مداركنا عن رؤية الحقيقة بصورتها الكاملة.

إذاً مما تقدم يظهر أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدراك الفرد وجعله قريباً أو بعيداً عن الحقيقة ، وهذا ما يقسر الاختلافات حول رؤية الأمور من شخص لآخر مع أنهم يرون نفس الأحداث في المكان والزمان ، لكنها عوامل مثل الدوافع والاحتياجات والثقافة والتوقعات وكافة العوامل التي تم تحديدها ، تعمل على انحراف الإدراك .

والشكل رقم (٩) يبين عملية التفاعل بين العوامل المختلفة .

شخص لآخر ، فلو كان شخص في أحد لجان المقابلة الشخصية يحمل تصورات سلبية عن الرياضيين ، فإنه سوف ينظر ويترجم أي قول أو حركة منهم بصورة بعيدة عن الواقع وذلك بسبب تأثير التوقعات التي يحملها ، لذلك إذا كان هناك توقع محدد ، فإن الفرد لا يرى إلا ماتوقعة بعض النظر عما إذا كان يمثل الحقيقة أم لا .

(٥) الخبرة الماضية Past Experience

بجانب اهتماماتنا وتوقعاتنا التي تحدد وتضيق رؤيتنا للأشياء ، تعمل الخبرات الماضية على التأثير في إدراكنا ، فالأحداث أو الأشياء التي أصبحت أقل غرابة ولم تعد جديدة تصبح أقل إثارة لحواسنا واهتماماتنا .

لذلك فحين أكثر لتباها لالة جديدة ، كذلك الشخص الغريب عن مجتمع مختلف في عاداته وتقاليدته سوف يكون أكثر ملاحظة لهذه الفروق الثقافية من شخص يعيش فترة طويلة في ذلك المجتمع .

(٦) الثقافة Culture

تؤثر الخلفية الثقافية لأي فرد أو مجموعة على إدراكهم للأمور ، وقد تؤدي إلى تشويه وانحراف في رؤية الأمور على حقيقتها ، فعدد كبير من المكاتب والموظفين في غرفة صغيرة قد تدوا أنها ظروف مريحة للعمل في ثقافة معينة ، لكنها ليست كذلك في ثقافة أخرى ، كذلك ما يعتبر عفاً وسلوكاً مشيناً في مدينة جدة قد لا يعتبر كذلك في مدينة نيويورك ، يعتبر الوقت مهماً في حياة الغرب لكنه ليس كذلك في الشرق ، قد يأتي رجل أعمال عربي في رحلة عمل ، لكنه قد يضيق ذرعاً من الانتظار أو عدم التقيد بالإلتزام بالمواعيد فيعتقد أنها إهانة له أو عدم اكتراث ولايالة من زميله رجل الأعمال الشرقي ، والواقع أنها البيئة الثقافية

في التنظيم وله تأثيره على الإنتاجية والغياب Absenteeism وترك العمل Turnover .
إن المنظمات ربما تصرف ملايين الريالات في محاولة لإيجاد جو مريح لموظفيها ، ومع ذلك إذا كان اعتقاد (إدراك) الموظفين أن وظائفهم مرصحة وجو العمل غير مريح ، فإنهم سيتصرفون بناءً على اعتقادهم أو إدراكهم ، إذا فالإدراك يحدد السلوك بغض النظر عن مدى واقعيته .

الإنتاجية :

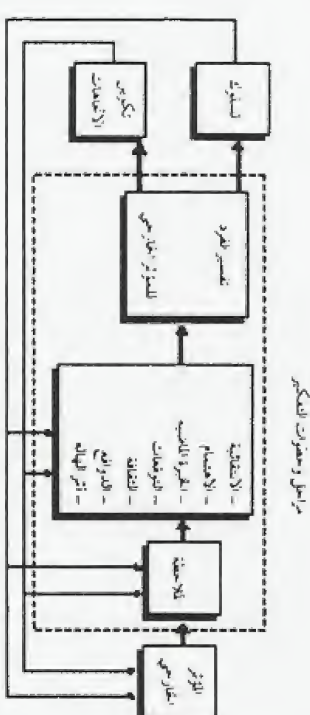
تشير نتائج الأبحاث إلى أن إدراك الفرد وتصوره لظروف عمله سوف تؤثر على إنتاجيته أكثر من الظروف الحقيقية نفسها ، بغض النظر عن كون الوظيفة مناسبة أم لا ، إن الراتب المرتفع وظروف العمل وحدها سوف لا تضمن إنتاجية جيدة ، لذلك حتى يمكن التحكم في الإنتاجية كان لابد من قياس رضاات وتصورات الموظفين لعملهم .

الغياب وترك العمل :

إن الغياب وترك العمل مثل الإنتاجية ما هو إلا رد فعل لإدراك الفرد ، فعدم الإقتناع بظروف العمل أو الاعتقاد بأنه لا يوجد فرصة للترقية ، كليل بإيجاد مشاكل قد تتعكس في الغياب وترك العمل .

لذلك كان لابد للمديرين والمديرين تقصي اتجاهات الموظفين ومحاوله تفسيق الهوة بين التصور والواقع ، حيث القفل في معرفة تصورات العاملين سوف ينعكس في الغياب وترك العمل .

شكل رقم (٩)
نموذج الإدراك



يتصرف من :

S. P. Robbins. "Organizational Behavior" (N. J. Prentice - Hall 1979) p. 101.

أثر الإدراك على السلوك والاتجاهات :

إن اهتمامنا لا ينصب فقط على عوامل التأثير في الإدراك ، بل على أثر الإدراك على سلوك الفرد واتجاهاته أيضاً .

فالأفراد يتصرفون ويتجهون سلوكاً معيناً ويحصلون اتجاهات محددة ، وهذا السلوك والاتجاهات لا تمكن بالضرورة واقع الحال في بيئة هؤلاء الأشخاص .. بل لما يعتقدون أنه الواقع ، لأن الأفراد يتصرفون بناءً على مفهومهم للحقائق وليس للحقيقة نفسها .

من هنا كان لابد أن يكون إدراك الفرد عاملاً حاسماً في السلوك الإنساني

المصادر

FOOT NOTES

- 1 - Stephen P. Robbins, "Organizational Behavior" Brentic Hall, N. J. 1979.
- ٢ - التروستيز لافي ومارك والاس "السلوك التنظيمي والأداء" معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١م ص ٦٤ - ٦٦ .

الرضا الوظيفي

إن التصور الذي يحمله الموظف عن العائد من الوظيفة له علاقة بالإدراك، فإذا كان هناك رغبة في تحسين الرضاء بين العاملين كان لابد من تحسين الإدراك عن الوظيفة وعوائدها في الحاضر والمستقبل .

* * *

عن التعلم ، وليس عملية التعلم في حد ذاتها .
والتعريفين السابقين يحملان دلالات كثيرة :

أولاً : يحمل التعلم مفهوم التغيير .. الذي قد يكون مرغوباً أو مكروهاً من قبل المنظمة ، فقد يتعلم الأفراد سلوكيات غير مرغوبة مثل المروعة أو قد يتعلمون سلوكيات مرغوبة مثل الصبر والجد في العمل .

ثانياً : يجب أن يكون التغيير ثابتاً نسبياً .. حيث أن التغيير المؤقت يعني ردة فعل لحالة معينة ويمثل حالة فشل للعملية التعليمية ، ويتصل بمفهوم الثبات النسبي في السلوك مفهوم التعزيز Reinforcement الذي يمثل ضرورة لاستمرار السلوك واستمراريته ، وبدونه سوف يتلاشى السلوك الناتج عن عملية التعلم .

ثالثاً : أن هناك علاقة بين السلوك والتعلم .. سيكون هناك تعلم إذا كان مصحوباً بالتطبيقات ، فالتغيير في عملية التفكير أو الاتجاهات إذا لم ينعكس في تغيير السلوك فلا يمكن القول بأن هناك تعلم .

رابعاً : أن توفر قدر من الخبرة يعتبر ضرورياً لعملية التعلم .. سواء اكتسبت هذه الخبرة مباشرة من الملاحظة أو التطبيق ، أو بصورة غير مباشرة من خلال القراءة ، إن المحصلة النهائية للعملية التعليمية تتمثل في مدى حدوث تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة هذه الخبرة ، فإذا ما تم ذلك يمكن القول أنه قد أحدثت العملية أثرها .

النماذج الرئيسية للتعلم :

حظي موضوع التعلم باهتمام الدارسين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، ونشج عن ذلك أبحاث على درجة عالية من الوثوق حول الكيفية التي

ثانياً : التعلم Learning

إن معظم السلوكيات البشرية ما هي إلا نتيجة التعلم ، فإذا أريد تفسير والتحكم والتنبؤ بالسلوك البشري فإن الحاجة تكون ماسة لمعرفة كيف يتعلم الفرد ، لذا فقط حظيت ظاهرة تعلم الأفراد داخل المنظمات باهتمام الباحثين خصوصاً في مجال السلوك التنظيمي ، فقد ركزت مدرسة الإدارة العلمية في أسلوب دراسة الوقت والحركة على زيادة قدرات الأفراد على التعلم وذلك من خلال إحداث التغيير في سلوك العاملين من خلال التدريب على أداء الوظيفة طبقاً لخطوات محددة وفي فترات زمنية معينة ، كذلك اهتم مدخل العلوم السلوكية والعلاقات الإنسانية على دراسة وتحليل المتغيرات السلوكية المؤثرة في قدرات الأفراد على التعلم^(١) .

تعريف التعلم :

إن التعلم أعم وأشمل من العملية التعليمية التي تتم في المدرسة أو الجامعة فالتعلم عملية مستمرة لهذا فقد عُرف التعلم بأنه :

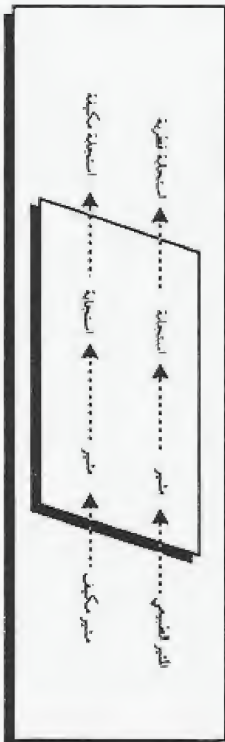
" التغيير شبه الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة "^(٢) .

كما عُرف التعلم بأنه :

" عملية تبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما ، عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغير في النشاط على أساس التزعات الفطرية أو النضج أو الحالات الوراثية للكلن الحي "^(٣) .

من الواضح من هذين التعريفين أنه يمكن ملاحظة التغير في السلوك الناتج

شكل رقم (١٠)
النموذج التقليدي



إن هذه النظرة الكلاسيكية على الرغم من تفسيرها لجزء من سلوكنا ، إلا أنه يعاب عليها علاتها الضمنية بالمجال التطبيقي ، حيث يمكن أن تكون تفسيراً لردود الأفعال السلوكية ، لكنها لا يمكن أن تكون تفسيراً لسلوك الفرد المتكامل داخل التنظيم ، لأن الإحتياج والذي يمثل العنصر الأساسي لهذا النموذج ما هو في الواقع إلى جزءاً يسيراً من المتغيرات السلوكية الأخرى للفرد .

نموذج الأثر :

يقوم هذا النموذج على أن السلوك يتحدد بالنتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية حيث أن السلوك حسب نموذج الأثر هو سلوك تطوعي ويتم عن طريق التعلم وليس سلوك قائم على رد الفعل دون تعلم .

وتعمل النتائج الإيجابية على زيادة وتكرار السلوك المعين بينما تعمل النتائج السلبية على منع تكرار مثل هذا السلوك . حيث يعتقد سكينر Skinner أنه عن طريق إيجاد مكافآت تعقب كل سلوك مرغوب فإننا نجد زيادة تكرار هذا السلوك ، فالأفراد يعملون إلى التصرفات المرغوبة والمدعومة بما يسمى التعزيز

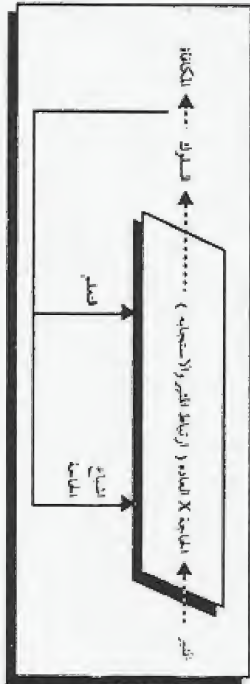
يتعلم بها الناس ، وتتناول نموذجين رئيسيين للتعلم ، الأول هو النموذج التقليدي لبافلوف (Pavlov) والثاني هو نموذج الأثر لسكينر (Skinner).

النموذج التقليدي :

إن أحد الطرق الرئيسية للتعلم ما يعرف بالإستجابة المكيفة ، وهو أن عملية التعلم تتم عن طريق المزاوجة التكرارية بين مثير طبيعي مثل اللحم مع مثير مكيف مثل نقر الجرس ، فقد قام العالم الروسي إيفان بافلوف Ivan Pavlov بتقديم قطعة من اللحم لكلب (مثير طبيعي) فسال لعاب الكلب ، ثم قام بعد ذلك في وقت آخر بنقر جرس منفرداً (مثير مكيف) فلم يسل لعاب الكلب ، لكنه عندما نقر الجرس في كل مرة عسل تقيم اللحم للكلب (المزاوجة التكرارية) حدث أن الكلب يسل لعابه عند سماعه لنقر الجرس ، لأن الكلب قد تعلم الإرتباط الجديد الذي حدث بين المثير والإستجابة ، وذلك من خلال المزاوجة التكرارية بين مثير طبيعي - اللحم - مثير مكيف - الجرس - مع ملاحظة أن المثير المكيف (الجرس) لا ينتج عنه إسمالة للعاب قبل مزاجته مع المثير الطبيعي .

بناءً على ذلك يمكن القول أن هذا النموذج الكلاسيكي للتعلم يقوم على رابطة بين مثير وإستجابة : بين مثير طبيعي وإستجابة فطرية من خلال المزاوجة المستكررة بين مثير طبيعي وآخر مكتسب ، يجب ملاحظة أن وحدة التعلم هي الإرتباط بين المثير والإستجابة في الجزء الأسفل من الشكل (١٠) حيث يتأكد من حدوث التعلم عن طريق أن المثير المكيف يحدث إستجابة مكيفة بصورة مفردة بعد فترة من التزاوج المكرر .^(١)

نموذج رقم (١١) نموذج الأثر في عملية التعلم



أهمية التعلم للسلوك التنظيمي :

للتعلم تأثير مباشر على النشاطات التدريبية للعاملين في التنظيم ، من خلال زيادة المهارات والمواهب التي يحتاجها الموظفون لزيادة كفاءة الأداء .

و تمثل الرغبة في تغيير سلوك الأفراد الأهمية القصوى لدى المديرين حيث يعتبر المدير يعتبر بمثابة المعلم ، يسعى إلى دفع العاملين إلى اتباع سلوك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، وإلى تغيير سلوك العاملين التي لا تخدم مصالح المنظمة (كالتأخير عن العمل أو تأجيل البيت في معاملات الجمهور أو عدم التقيد بالخطا) عن طريق تعليمهم سلوكيات أكثر إيجابية ، ويتم ذلك عن طريق حوافز مادية ومعنوية لزيادة والمحافظة على السلوكيات الإيجابية أو استخدام عقوبات للتحسين من الأفعال والسلوكيات السلبية ، إذا فالمدير في أي تنظيم بمثابة الأستاذ أو المعلم الذي يحاول أن يوجهه ويغير .

تتمثل أهمية التعلم أيضاً في أن الشخص حينما يلتحق بالمنظمة فهو يأتي

الإيجابي (أي تقديم شيء بعد حدوث السلوك المرغوب فيه ليؤدي إلى تقوية وتثبيت العادة المكتسبة)^(١٠).

حيث تعمل المكافآت على زيادة تكرار السلوك المرغوب ، بينما يقل تكرار السلوك الغير مرغوب نتيجة عدم المكافأة أو العقاب .

فعدم تعزيز السلوك عن طريق حجب المكافأة أو عدم تحقيق ما وعد به الموظف لتغيير سلوكه سيؤدي إلى سلوك مخالف ، فلو وعد رئيس موظفيه بمكافآت مالية عند القيام بإنجاز أعمال خارج وقت الدوام ثم لم يوف بوعده فإن الموظفين سيكونون أقل رغبة في إنجاز أي عمل خارج وقت الدوام الرسمي .

ويوضح الشكل رقم (١١) نموذج الأثر حيث يقوم مثير ما بإثارة حاجة ومن ثم يؤدي إلى سلوك معين حينما يتم دمجها مع عادة ما (الربط المثير والإستجابة) فإذا ما تبع السلوك بمكافأة أو (تعزيز) يحدث إشباع للحاجة (قانون الأثر).

وتقوى العادة أو الارتباط بين المثيره والإستجابة مما يزيد من احتمال تكرار السلوك أو التصرف تحت ظروف مماثلة عند ظهور الحاجة^(١١) ، إن مكافأة واحدة لا تقويها فحسب بل إنها تضعف أيضاً العادات الأخرى التي لم تكافأ .

ومن هنا أطلق على عملية تقوية الحافز للعادة اسم " التعلم " ، و أمكن تعريف نموذج الأثر بأنه تعلم أو اكتساب عادة ، أو الربط بين المثير والإستجابة عن طريق التعزيز والمكافأة .

الموادش

FOOT NOTES

١ - صابل محمد زايد ، " العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الأول ، المجلد الأول ، نوفمبر ١٩٩٣ .

2 - Bernard Bass & James Vaughn, "Training in industry": The Management of Learning" (Belmont, Calif, 1966) p. 8.

3 - Ernest Hilgard and Gordon Bower, "Theories of Learning" (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1966) p. 2.

٤ - اندرو سينز لافى ومارك واليس " السلوك التنظيمي والأداء " معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١ م ، ص ٧٠ .

5 - C. L. Hull, "A Behavior System : An Introduction to behavior" (New Haven : Yale University, 1972).

٦ - اندرو سينز لافى .. مرجع سابق ، ص ٧١ .

باتجاهات وسلوكيات قد تعلمها في السابق ، فأدائه ما هو إلا محصلة ونتيجة لخبرات مكتسبة ، بالإضافة إلى أن الشخص وسوف يستمر في التعلم من خلال ممارساته الوظيفية يومياً ، من هنا تبرز أهمية معرفة أبعاد العملية التعليمية للمديرين حتى يمكنهم ممارسة التأثير المناسب في ثقافة أو المحافظة أو التخصص من سلوكيات العاملين في التنظيم .

كما يمكن للتعلم تفسير ظاهرة تفضيل المنظمات توظيف أشخاص بمؤهلات جامعية أو خبرة كبيرة على أشخاص يحملون فقط الشهادة الثانوية أو قلائد الخبرة ، والسبب يكمن في أن المؤهل العلمي أو الخبرة توفر قدر من التعلم الذي يؤدي بدوره إلى زيادة في نوعية وكمية الأداء .

وكخاتمة يمكن القول أن الإلمام بالتعلم ومعرفة مفهومه يوفر الأساس للتعديل السلوك الذي قد يكون غير متناسقاً مع طبيعة العمل ، أو المحافظة على زيادة السلوكيات المقبولة والإيجابية .

* * *

الباب الثالث

السلوك الجماعي داخل المنظمة

الفصل التاسع : ديناميكية المجموعات

الفصل العاشر : القيادة والقوة

الفصل الحادي عشر : التفاوض

الفصل الثاني عشر : الصراع التنظيمي

ديناميكية الجماعة

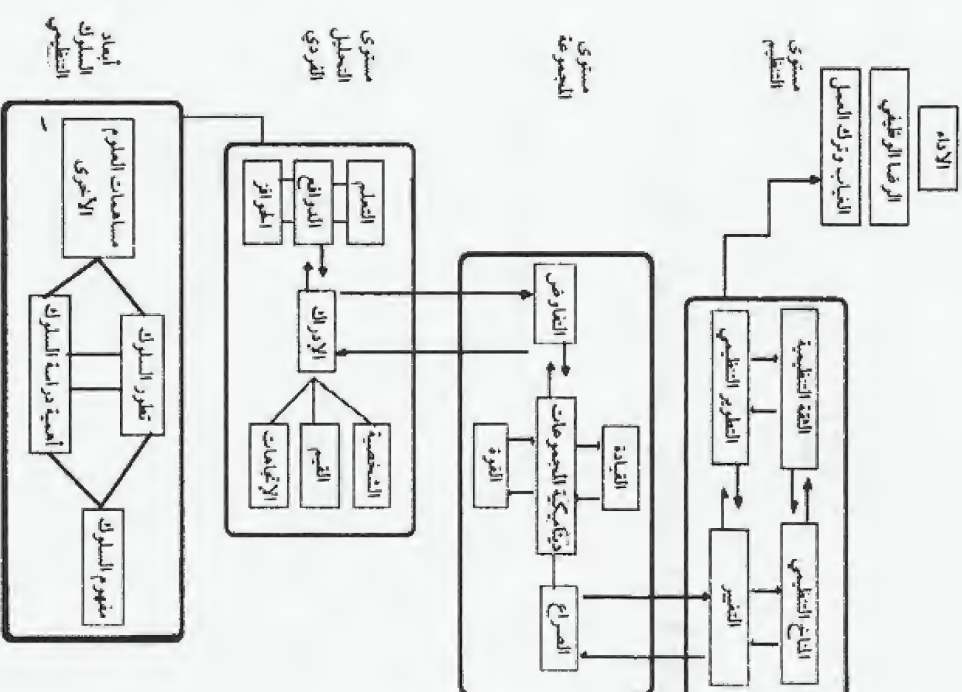
Group Dynamics

مقدمة :

كثير مما يتم تحقيقه من إنجاز داخل المنظمات يتم عن طريق الجماعات . فيعمل الأفراد من خلال فرق عمل ، وحدات ، أقسام ، لجان ، اجتماعات ، علاوة على أن أي شخص قلما يتصرف بمعزل عن الآخرين . كون الأفراد في حالة تفاعل مستمر دفع المهتمين إلى تبني منهجين للدراسة في علم الإدارة . المنهج الأول ركز على دراسة الفرد وبحث سلوكه ثم كيف يمكن توجيه هذا السلوك عن طريق التحكم في مسبباته . المنهج الثاني ركز على دراسة نفس الظواهر لكن فيما يتعلق بمجموعة من الأفراد . وذلك لأن سلوك هؤلاء الأفراد كجماعة يختلف عن تصرفات كل منهم بمفرده . فالجماعة توفر فرصاً معينة لهؤلاء الأفراد كما تفسح أيضاً بعض القيود في شكل أنماط سلوكية تأخذ صفة الإلزام لدى كل الأعضاء . بهدف هذا الفصل إلى وصف كيف تنشأ الجماعات ، وكيف يؤثر بناؤها على عمل وتفاعل أعضائها ، والأنماط السلوك الجماعية ، وتماسك الجماعة وأخيراً صناعة القرار الجماعي .

تعريف :

الجماعة تعني مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل مع بعض لتحقيق هدف مشترك "Common goal" متفق على أهميته . غالباً ما يقوم



تكوين الجماعة : Group Formation

لماذا يميل الأفراد إلى تكون جماعات ؟ وما الذي يجع الجماعات تمثل عوامل جذب لهؤلاء الأفراد ؟ الإنسان اجتماعي بطبيعته ورغبته لإشباع هذه الحاجة دفعتة للانضمام إلى غيره . من الأسباب أيضاً التي تؤدي إلى تكوين الجماعات^(١):

- الانضمام إلى الآخرين يحقق رغبة الأفراد في التفاعل الاجتماعي " Social Interaction".
 - تعتبر الجماعات مصدراً رئيسياً لتزويد أعضاؤها بالمعلومات عن أنفسهم وعن الآخرين .
 - ينضم الفرد إلى الآخرين بدافع إيجاد نوع من المقارنة بين إنجازاته وبين ما يقدمه الآخرون للتعليم .
 - للحصول على المساعدة فيما يتعلق بأداء العمل خاصة من الأعضاء ذوي الخبرة.
 - توفر الجماعة للشخص عائداً نفسياً في شكل صداقة "Friendship"، اعتراف بالأهمية "Recognition"، مستوى اجتماعي "Social Status"، وقد يكون أيضاً عائداً مادي "Financial benefit" لا يستطيع الفرد تحقيقه بمفرده .
 - تهيئه عضوية الجماعة للفرد تحقيق أهداف قد يكون من الصعب تحقيقها بمفرده.
- إدقر شلاين "Edgar Schein" حدد أربعة أطوار "Stages" رئيسية تمر بها الجماعة أثناء عملية التكوين^(٢):

أعضاء الجماعة بهام وأنوار مختلفة "A differentiation of role" من أجل تحقيق أهدافها المشتركة .

من هذا التعريف نستطيع أن نحدد مجموعة من الخصائص للجماعة منها :

- ١ - محدودة الحجم ، فمصر حجم الجماعة يسهل عملية التفاعل بين أعضائها .
 - ٢ - وجود هدف مشترك يرغب جميع الأعضاء تحقيقه .
 - ٣ - يربط الأعضاء مع بعض عوامل مشتركة كوحدة هدف ، العمل في قسم أو وحدة واحدة ، التعرض لمؤثرات خارجية ، مشاكل مع التنظيم ... إلخ .
 - ٤ - للجماعة كيان مستقل "Entity" فغالباً ما يتكلم كل عضو من الأعضاء باسم الجماعة .. الجماعة قررت .. الجماعة تعتقد .. وهكذا .
 - ٥ - غالباً ما يتفاعل أعضاء الجماعة وجهاً لوجه .
 - ٦ - اعتراف متبادل بأهمية الدور الذي يلعبه كل عضو في الجماعة .
 - ٧ - غالباً ما يبرز من بين أعضاء الجماعة شخص ذو سمات معينة يكون هو القائد .
 - ٨ - تضع الجماعة إطاراً معيناً لسلوك ولتصرفات أعضائها .
- من هذا نستطيع القول بأننا جميعاً نعتبر أعضاء في جماعات متعددة .. العائلة ، جماعة الأصدقاء ، الجماعات الدينية ، جماعة العمل ، جماعة الهيئة .. إلخ . والأهداف من عضوية هذه الجماعات متباينة وبناءً على ذلك يتباين مستوى التفاعل . لكن الرغبة المشتركة في تحقيق أهداف معينة دفعت الجماعة إلى التماسك والتفاعل لفترة من الزمن يحددها مدى النجاح في تحقيق رغبات الأعضاء .

مستوى تفاعل أعضائها ، ودرجة الرضا لديهم ثم إلى مدى يؤثر حجم الجماعة على إنتاجية "Productivity" أعضائها . هناك متسع من الوقت لدى أفراد الجماعة الصغيرة للنقاش والمشاركة وإبداء الرأي حتى يتم الوصول إلى ما يقع الجميع . بينما كبر حجم الجماعة يؤدي إلى محدودية الوقت المخصص لكل عضو لإبداء رأيه . لذا فمستوى الجدل "Arguments" والتفاعل "Interaction" بين أعضاء هذه الجماعة محدود . أيضاً سلوك الجماعة ذات العدد المزدوج "Even Number" يختلف عن سلوك الجماعة ذات العدد الفردي "Odd Number" . وذلك لصعوبة الحصول على الأغلبية "Majority" . مما يوجد نوعاً من التوتر والقلق وعدم التوافق بين الأعضاء . ارتفاع نسبة التفاعل وفرصة إبداء الرأي لدى الجماعات محدودة العدد يزيد من مستوى الرضا لدى أعضاء هذه الجماعات وبالتالي ينعكس إيجابياً على إنتاجية كل عضو .

أنواع الجماعات : Types of Groups

يوجد نوعان من الجماعات ؛ رسمية "Formal" وغير رسمية "Informal" . هذه الجماعات تحضر معها قيم "Values" ، اتجاهات "Attitudes" ، احتياجات "Needs" ، أساليب ، تطلعات ، رغبات ، مشاكل .. إلى محيط العمل . الجماعة الرسمية يحدد القانون وأنظمة الجهاز الإداري أنشطتها وعلاقتها مع بعض وغالباً ما تكون في شكل وحدات وأقسام . كما تحدد أنشطتها أيضاً النمط القيادي المتبع ، مستوى السلطة والمسؤولية ، الإجراءات وطرق العمل . التنظيم أو الجماعة غير الرسمية يراد بها التفاعلات "Interactions" والأنشطة "Activities" التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية . هذه التجمعات تنشأ عن احتياجات ورغبات هؤلاء الأفراد المكونين لها . وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم مع

أولاً : تكوين الجماعة "Group Formation" : في هذه المرحلة الجماعة عبارة عن تجمع مجموعة من الأفراد بدافع الحصول على أكبر عائد شخصي ممكن . ولأنهم هناك شعور فردي "أنا" بدلاً من "نحن" يوجه سلوك الأفراد . كما أن درجة الاعتماد "Dependence" والتأثر بآراء القائد في هذه المرحلة تكون عالية .

ثانياً : بناء الجماعة "Group Building" : في هذا الطور يتكون لدى الأعضاء حاجة عاطفية "Emotional Need" توحى لكل فرد بضرورة الاندماج ونيل الخلافات الداخلية "Internal Differences" . كما تتسم هذه المرحلة بدرجة عالية من الاحترام والتلاحم "Solidarity" بين أعضاء المجموعة لمواجهة التحديات "Challenge" الخارجية .

ثالثاً : العمل الجماعي "Group Work" : في هذه المرحلة يصل الأعضاء إلى درجة عالية من الإدراك والفهم والاستيعاب لما هو سلمي أو إيجابي من سلوكيات أعضائها . وكيف يستطيع أن يعمل الجميع مع بعض لتحقيق الأهداف المرسومة . هنا يتأكد مبدأ العمل الجماعي "Teamwork" وترداد نسبة التفاعل بين أعضاء الجماعة ويتم الاستفادة من الاختلاف في وجهات النظر إذا ما كانت ضمن الإطار العام للعمل .

رابعاً : مرحلة النضج الجماعي "Group Maturity" : بمعنى أن الجماعة تعرف على ووجه التحديد مقومات قوتها ونجاحها وتعمل على المحافظة عليها . كما تحدد ويوضح أهدافها وسبل تحقيقها .

حجم الجماعة : Group Size

أجريت العديد من الأبحاث والدراسات لمعرفة أثر حجم الجماعة على

- ٤ - "ظروف العمل المادية" Physical Condition؛ تلعب دوراً جوهرياً في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه .
- ٤ - البيئة الخارجية "External Environment" : كل عضو من أعضاء الجماعة يعتبر امتداداً للبيئة الخارجية داخل التنظيم ، تتأثر تصرفاته بما تليه عليه من مبادئ ، عصف ، تقاليد ، معتقدات دينية ، وضع اقتصادي سائد ، ظروف سياسية ... إلخ من المعطيات البيئية .
- ٥ - سلوك الجماعة ، أيضاً ، محكوم بمستوى أفرادها الاجتماعي والثقافي والتعليمي .
- ٦ - النمط القيادي المتبع "Leadership Style" : القيادة الدكتاتورية المتسلطة غالباً تفرض وجود تكتلات وتجمعات الأفراد . مما يعني على هذه الجماعات طابع السرية ومجازاة الأنظمة والتولين ظاهرياً فقط .
- ٧ - اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق الاستبطان لدى أعضاء الجماعة يجعل استجاباتهم للأحداث والمواقف متباينة وبالتالي تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم .
- ٨ - مقدرة الفرد على إيجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل ؛ من أنظمة ، قوانين ، أخلاقيات العمل "Work Ethics" ... إلخ ؛ وما تفرضه الجماعة غير الرسمية من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لسلوكه .
- ٩ - بمرور الوقت تستطيع الجماعات تنمية بناء اجتماعي ثابت "A stable Social Structure" هنا تصل إلى مرحلة الثبات النسبي في تصرفات وسلوك أفرادها .
- ١٠ - إدخال أي تغيير من جانب المنظمة ؛ تقنية جديدة ، أسلوباً إشرافياً أكثر فعالية ، تحسين ظروف العمل ... إلخ ؛ قد يؤدي إلى الخلقة في البناء الاجتماعي للجماعات غير الرسمية ويحدث نوعاً من التحول أو التحديث في

- بعض وليس أهداف المنظمة . تتوقف فعالية عضوية الفرد على مدى نجاح الجماعة في إشباع ولو بعض الحاجات التي من أجلها قرر الانضمام .
- تنشأ العلاقة بين الأفراد بحكم وجودهم تحت سقف واحد . كما أن الروابط بين هؤلاء الأشخاص قد تكون نفسية فقط "Psychological Attachment" ، فيدلر "Fiedler" حدد ثلاثة أنواع من الجماعات تنشأ ضمن المنظمات الإدارية والإنتاجية ^(٤) وهي :
- ١ - جماعات تفاعل "Interacting Groups" يعتمد إنتاج أحد أعضائها على إنتاج الآخرين كالأشخاص الموجودين على خط الإنتاج .
 - ٢ - جماعات تعاونية "Coacting Groups" يعمل كل من أعضائها بنوع من الاستقلالية كما هو الحال بالنسبة لعمال المناجر .
 - ٣ - جماعات مضادة "Counteracting Groups" يستند إليها مهمة رسمية محددة كجماعات التفاوض "Negotiating teams" .
- العوامل التي تؤثر في سلوك الجماعة :**
- هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك وتصرفات واستجابة أعضاء الجماعة من هذه العوامل ما هو متعلق بالفرد نفسه أو بالجماعة ومنها ما هو متعلق بالمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية :
- ١ - السياسات والأنظمة والقوانين التي تضعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات بالعمل بموجبها .
 - ٢ - فلسفة الإدارة التي تنتهجها فيما يتعلق بالجماعات وكيفية التعامل معها .
 - ٣ - البيئة الداخلية للتنظيم : التقنية المتاحة "Technology" ، تصميم العمل "Job Design"

المرغوب فيه ، المقبول والمرغوض . ويشترط في هذه المعايير^(٩):

- ١ - لا بد أن تحدد هذه المعايير ما هو مقبول لدى الجماعة وبوضوح .
- ٢ - يتفق على هذه المعايير بالإجماع من قبل أعضاء الجماعة .
- ٣ - لا بد أن يعي كل فرد من أفراد الجماعة وجود هذه المعايير والالتزام بمقتضاها .
- ٤ - لا بد أن يكون لدى الجماعة القدرة على مكافأة من يمتلك لهذه المعايير وإنزال العقوبة بالخارجين عنها .

٥ - وضوح المعايير وأهميتها يدفع الأعضاء إلى التمسك بها .

هذه المعايير تعمل على التحكم في سلوك أعضاء الجماعة وتأخذ صفة الالتزام لدى الجميع . في الجماعات الصغيرة نجد أن :

- ١ - من الممكن تحديد هذه المعايير بدقة والالتزام بوجوبها .
- ٢ - توقعات الجماعة من كل عضو واضحة .
- ٣ - يتم قبول هذه المعايير بالإجماع .

٤ - قائد المجموعة هو ذلك الفرد الأكثر فعالية في تحقيق احتياجاتها . بوجه عام يوجد نوعان من القادة للجماعات غير الرسمية^(١٠) . قائد مهام "Task Leader" يبدل كل مجهوداته في سبيل تحقيق أهداف الجماعة . والنوع الثاني قائد اجتماعي "Social Leader" يركز على جانب العلاقات الإنسانية التي تربط أعضاء الجماعة ببعض .

٥ - ننظراً لاختلاف المواقف والمهارات المطلوبة قد نجد أكثر من قائد لمجموعة واحدة .

٦ - تستبعد الجماعة الأعضاء غير المتزمين بالأنماط السلوكية المحددة . الهدف

سلوك أعضائها .

١١ - التفكير الجماعي "Group Think" : وجود مجموعة من الأفراد تحت سقف واحد ، يعملون على تحقيق هدف معين ، نجاحهم يتمثل في تحقيقه وبالعكس ؛ يعني الطورف لوجود جماعة متماسكة "Highly Cohesive Group" . السؤال ؛ هل هذا يخدم مصلحة المنظمة ؟ قد تكون الإجابة بالإيجاب لكن قد يصاحب هذا التماسك سلوكيات لا تخدم مصلحة المنظمة :

(أ) قد يشعر أعضاء هذه الجماعة باستحالة حدوث أخطاء فيما يتخذ من قرارات ويختار من بدائل وهذا مبالغ فيه .

(ب) رغبة في عدم التعارض مع رأي الأغلبية ، قد يوافق أحد الأعضاء على أمر ما على الرغم من عدم اقتناعه به .

(ج) رغبة أعضاء الجماعة في البقاء قد تدفعهم إلى ممارسة الضغوط على العضو المعارض .

(د) تقارب مستوى الأداء بين أعضاء الجماعة وميلهم للتمسك قد يدفعهم إلى رفض أي انتقادات "Criticism" أو تقييم خارجي .

أنماط السلوك الجماعي Group Norms

على الرغم من إبداع الكتاب التولبيين أمثال فريدريك تايلور "F. Taylor" بوجود معايير إنتاجية يتفق عليها العمال فيما بينهم ، إلا أن تجارب هورتون "Hawthorne Experiments" تعتبر أولى المحاولات للفكر الإداري لفهم ودراسة سلوك الجماعات وتأثيرها على مستوى أداء الأفراد . تتفاعل أعضاء الجماعة مع بعض يدفعهم إلى تحديد معايير "Standards" تحدد النمط السلوكي المرغوب فيه وغير

الاعتراف "Recognition Need"

- ٥ - طاقات الجماعة قد تستثمر في إحداث التغيير المطلوب وذلك بالسماح لهم بالمشاركة بفعالية في المراحل التي تمر بها عملية التغيير .
- ٦ - أخيراً ؛ الجماعة ممكن أن تستثمر في إعداد وتدريب الملتحقين الجدد بالعمل .

تماسك الجماعة "Group Cohesiveness"

تماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب "Attraction" أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها . والجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها وإلزامهم بما تفرض من قيود . هذا التماسك يعتمد على مدى إثبات الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء . إذا انضم الفرد مثلاً لجماعة ما لإشباع حاجات اجتماعية معينة لكنه استبعد من نشاطات الجماعة الاجتماعية "Social Activities" نجد أن تفاعل هذا العضو ودرجة انجذابه لهذه الجماعة سيضعف . إذا ؛ قدرة الجماعة على التحكم والتأثير في سلوك أعضائها تستمد من إمكانية إشباع حاجاتهم . هناك أيضاً مجموعة من العوامل التي تؤثر في درجة تماسك الجماعة^(١) :

أولاً : لا بد أن يشعر أعضاء الجماعة بأهمية الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها .

ثانياً : صغر حجم الجماعة يؤثر إيجابياً على تماسكها . ذلك لأهمية إتاحة الفرصة لكل عضو من أعضاء الجماعة بالتفاعل وجهاً لوجه مع بقية الأعضاء . وكبر الحجم قد يحول دون ذلك .

ثالثاً : الاتصال الدائم "Frequent Communication" على مستوى الأشخاص يزيد من

من عزل هذا العضو ؛ سواء كانت عزلة نفسية "Psychologically" ، اجتماعية "Socially" أو جسمية "Physically" ؛ حمالية مصالحة الجماعة من سلوكه غير المقبول وإلزامه بقبول معايير الجماعة إذا ما رغب الاستعادة مما تهيئه من فرص .

فالأنماط السلوكية إذا تمثل اتفاق بين أعضاء الجماعة على السلوكيات والتصرفات المقبولة والمرفوضة . هذا الاتفاق قد يخدم مصلحة المنظمة وقد يكون عائقاً دون تحقيق أهدافها^(٢) . من عيوبها :

١ - التأثير سلباً على نوعية "Quality" وكمية "Quantity" العمل . وذلك بتحديد حد أعلى للإنتاج أو نوعيته .

٢ - قد يتولد لدى أعضاء الجماعة شعور "نحن" ضد "الإدارة" .

٣ - قد تحد من فعالية الاتصالات داخل التنظيم عن طريق تصفية "Filtering" المعلومات التي تخدم مصلحة الجماعة .

٤ - قد تدفع أعضاء الجماعة إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير في الإجراءات، طرق العمل ... إلخ قد تفرضه المنظمة .

على الرغم من وجود هذه السلبيات لأنماط السلوك الجماعي إلا أنها قد تستثمر بما يخدم مصلحة المنظمة :

١ - الفرد قد يتأثر بالجماعة إيجابياً فيرفع من مستوى إنتاجيته .

٢ - فرض رقابة ذاتية على الأعضاء .

٣ - عضوية الجماعة قد تساهم في إثبات الحاجات الاجتماعية "Affiliation Needs" لدى الفرد .

٤ - بعض الأفراد قد يحتلوا مكانة مرموقة بين الأعضاء مما يحقق رغبتهم في

- قوة التماسك لدى الجماعات الصغيرة أكثر منه لدى الجماعات الأكبر . ذلك لأن زيادة الأعضاء يزيد من احتمال وجود التباين في الاتجاهات والقيم والרגبات والميول .. إلخ . كما أن صغر حجم الجماعة يتيح فرصاً أكبر للتفاعل وهذا الأخير بدوره يعزز من درجة التماسك .
- زيادة اعتماد الأعضاء وحاجتهم للجماعة يزيد فعاليتها لتحقيق أهدافها ويزيد تماسكها .
- ارتفاع حدة الصراع "Intragroup Conflict" بين أعضائها يضعف من قدرتها على التماسك .
- التنافس مع جماعات أخرى يدفع أعضاء المجموعة الواحدة إلى التلاحم لإثبات الوجود أمام الآخرين .

أثر الجماعة المتماسكة على الإنتاجية :

- وجود الجماعات غير الرسمية يعتبر من الظواهر الحتمية داخل التنظيم . ومن الممكن أن تجعل الإدارة من هذه الجماعات قوة إنتاجية إيجابية إذا ما استثمرت كما يجب ، وهيت لها الظروف التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الخاصة بها ضمن الأهداف العامة للتنظيم . ومن الآثار الإيجابية لهذه الجماعات :
 - الجماعات الأكثر تماسكاً غالباً ما يكون أعضاؤها أكثر انسجاماً مع بعض . لذلك فالمصراع والتوتر يكون في أدنى مستوياته ، وهذا سينعكس بالطبع إيجابياً على مستوى الأداء .
 - هناك بعض الدراسات أثبتت أن نسبة الغياب وترك العمل بين أعضاء الجماعة - المتماسكة منخفض (١٠) . والسبب في ذلك هو انخفاض نسبة التوتر في محيط

- نسبة التفاعل ، يهتئ الفرصة للأعضاء لمعرفة بعض التأثيرات باتجاهات بعض وكل هذه العوامل تبرز من تماسك الجماعة .
- رابعاً : بعض العوامل البيئية كالضوضاء مثلاً وتباعد مكان عمل الأعضاء قد يؤدي إلى ضعف تماسك الجماعة وأحياناً إلى تفككها .
- يتضح مما سبق ، أن زيادة تماسك الجماعة قد يساهم في تحقيق أهداف التنظيم . كما قد يمثل قوة عاتقة إذا لم تتفق الأنماط السلوكية المتفق عليها وأهداف المنظمة لذلك لا بد من تحديد بعض السمات التي تميز الجماعة الأكثر تماسكاً (١١) .
- انتماء أعضاء الجماعة إلى مستوى ثقافي واجتماعي واحد يجعل من رغباتهم ، قيمهم ونسبة إدراكهم متقاربة وهذا يزيد من تماسك الجماعة .
- تقارب مستوى أفراد الجماعة يزيد من فعالية علاقاتهم الاجتماعية والعاطفية الشخصية تجاه بعضهم البعض ويقلل من مستوى التوتر "Anxiety" في علاقاتهم الشخصية .
- درجة تماسك الجماعة تزداد إذا استطاعت الاحتفاظ بأعضائها لفترة أطول . وإذا كان الحكم على السلوك المقبول والمرفوض مبني على أسس موضوعية من قبل الجماعة .
- تستطيع الجماعة المتماسكة ممارسة ضغوط أكبر تأثيراً على الأعضاء غير الممثلين للأنماط السلوكية المفروضة من قبل الجماعة .
- تتميز الجماعة المتماسكة بالاتصالات المكثفة بين أعضائها وذلك لحاجة هؤلاء الأعضاء للتفاعل المستمر مع بعضهم البعض .
- الجماعة المتماسكة أكثر قدرة على التأثير وإزلام أعضائها بأنماط سلوكية معينة .

تؤثر سلباً على العمل ، في هذه الحالة تأخذ في الاختفاء ويحل مكانها السلوك الجماعي . فائدة أخرى للعمل الجماعي هي إثراء الآراء المطروحة ، ففكرة من شخص قد تبعث أخرى جديدة من عضو آخر "Brainstorming" وهكذا . يزيد العمل الجماعي من ثقة الأفراد "Confidence" ويولد عندهم الرغبة والشجاعة لاتخاذ قرارات قد تكون نسبة المخاطرة بها عالية . وهذا قد يدفع إلى التجديد والتغيير وغيرها من الأمور المرغوب فيها من قبل التنظيم .

وجود الجماعات غير الرسمية كما أشير سلفاً أمر حتمي . هذه الحقيقة جعلت مسئولي التنظيم أمام خيار واحد فقط وهو فهم سلوك وتفاعلات هذه الجماعات ومحاولة احتوائها ودمجها ضمن إطار المنظمة الرسمي . الدمج بين هذين الجانبين ، الرسمي وغير الرسمي ، يعتبر من أفضل الأساليب القيادية لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين من خلال استثمار الطاقات الكامنة في التجمعات البشرية غير الرسمية . لذا فالجماعات غير الرسمية فائدة نذكر منها :

١ - تساعد الجماعات غير الرسمية على تسهيل سير العمل "Work Flow" إذا ما رغب أعضاؤها في ذلك .

٢ - التخافس بين الجماعات غير الرسمية يقلل من احتمال التصادم والنزاع بين قطاعات التنظيم .

٣ - يوجد لدى الأفراد ميل طبيعي لـ "Satisfy" الحاجات الاجتماعية "Social Needs" . لذلك لا بد للمنظمة أن تأخذ هذه الحاجات في الاعتبار أثناء تصميم العمل . لكن كثيراً من الأعمال لا تتهيئ الظروف اللازمة لهذه الحاجة لدى منسوبي التنظيم ، بل تضع عوائق في سبيل ذلك منها :

(١) تشتيت الأفراد في أماكن مختلفة .

العمل بين أعضاء الجماعات المتماسكة .

- اتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة ويؤثر إيجابياً على إنتاجية أعضائها تلك الجماعة .

- تفاعل المنظمة مع الجماعة المتماسكة لابد أن يكون أكثر إيجابية ، بمعنى لابد أن توجه طاقات هذه الجماعة بما يخدم أهداف المنظمة . فالجماعات الأكثر تماسكاً لديها القدرة على رفع معدلات الإنتاج كما تستطيع بنفس المستوى خفضه . على العكس من ذلك الجماعات الأقل تماسكاً فهي أقل خطورة من ناحية التعامل ، من السائلة الذكر .

- إذا كان مصدر تماسك الجماعة هو الحفاظ على العلاقات الشخصية فيما بين أعضائها ، في هذه الحالة تماسكها قد يكون أقل تأثيراً على إنتاجيتها . إضافة إلى أن كثرة التفاعلات الاجتماعية قد يكون على حساب العمل . لكن إذا كان تماسك الجماعة بسبب متطلبات العمل ففي هذه الحالة الإنتاجية قد تتأثر إيجابياً^(١) .

- التوافق بين الجماعات المتماسكة غالباً ما ينصب على النفوذ ، القوة ، التأثير على مراكز القوى في التنظيم الرسمي وعلى سياسات المنظمة بدلاً من التركيز على معرفة أفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم .

فوائد التجمعات غير الرسمية :

حاول المهتمون بدراسة المنظمات الإدارية معرفة ما إذا كان أداء الجماعة أكثر فعالية من عمل الشخص المنفرد ومن النتائج التي تم التوصل إليها^(١) :

الجماعة تعتبر باحث لتصرفات وسلوكيات عمل جديدة ، عمل الفرد مع مجموعة من الأشخاص يختلف عن أدائه بمنعزل عن الآخرين . هذه الظاهرة تعرف بالتسهيلات الاجتماعية "Social Facilitation" . الرغبات والنزعات الفردية ، التي قد

الجماعي بكل فعالية . كما أن للقرارات الجماعية فوائد أخرى نذكر منها^(١٧) :

- ١ - القرار الجماعي أكثر قبولاً لدى منسوبي التنظيم .
- ٢ - الحل الناتج عن قرار جماعي غالباً ما يكون ذو جودة عالية " High Quality Solution" .
- ٣ - القرار الجماعي يهيئ للجميع فرصة فهم القرار والكيفية التي يتخذ بها .

٤ - اتباع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يزيد من فعالية الاتصالات بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة وهذا بدوره يزيد من فعالية التنظيم .

٥ - هذا الأسلوب يفتح المجال للإبداع "Innovation" من قبل الأشخاص المشاركين فيما يتعلق بالحلول المقترحة .

٦ - الأسلوب الإداري المعتمد على مبدأ المشاركة يزيد من درجة الرضا "Satisfaction" لدى منسوبي المنظمة وينعكس إيجابياً على مستوى الأداء .

على الرغم من أهمية هذه المزايا التي يحققها الأسلوب الجماعي في عملية اتخاذ القرار إلا أن هناك بعض المآخذ منها على سبيل المثال :

١ - القرار الجماعي يتطلب وقتاً أطول لما قد يتخلله من نقاشات وتناقضات في الآراء .

٢ - القرارات الجماعية قد تكون مكلفة أكثر .

٣ - النقاش والجدال قد يحدث نوعاً من التحول عن الموضوع الجوهرى " Issue Critical" الذي يراد أن يتخذ بصدده القرار إلى مواضيع هامشية موطن للخلافات .

٤ - قد يبرز من بين أعضاء المجموعة من يفرض رأيه على الغير وبالتالي يتخذ

(ب) عدم وجود أماكن مخصصة للاجتماعات.

(ج) تقسيم غير ملائم لجماعات العمل وعدم مراعاة الفوارق الاجتماعية ، الثقافية ، التعليمية بين أعضاء الجماعة .

(د) أخيراً ؛ إتباع نمط قوادي يمنع التجمعات "Socialization" . فالجماعات غير الرسمية تخفف من حدة تأثير هذه التصرفات من قبل التنظيم الرسمي على إنتاجية الفرد .

٤ - القائد المعين "Appointed Lender" قد لا يكون أكثر الأشخاص تأثيراً في محيط العمل . هذا القائد قد يصدر أوامر لكنها قد لا توضع موضع التنفيذ إلا بصورة قليلة ، وبالكيفية التي يراها القائد غير الرسمي "Informal Leader" . فهم

ديناميكية هذه الجماعات والدور الذي تلعبه قياداتها غير الرسمية يسهل مهمة الجانب الرسمي للتنظيم .

٥ - قنوات الاتصال غير الرسمية تمد أعضاء التنظيم بما يحتاجون من معلومات واتصالات اجتماعية . هذه الحاجات قد لا تشبع من خلال قنوات الاتصال الرسمي "Formal Channels" .

٦ - حماس الجماعات غير الرسمية لأي تغيير يبناه التنظيم يضعف حدة المقاومة لهذا التغيير ويسهل تنفيذه .

القرار الجماعي "Group Decision Making"

هناك شبه اتفاق على أن القرار الجماعي أكثر فعالية من القرار الفردي . ذلك لأن وجهات النظر المتعددة فيما يتعلق بكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تشري هذه المراحل بما تحتاج من معلومات ، نقاش ، تعدد البدائل ، تعدد المعايير للمفاضلة بين هذه البدائل ، بالإضافة إلى إحساس الجماعة بضرورة تنفيذ قرارهم

المصادر

FOOT NOTES

- 1 - W. G. Scott, T. R. Nichell and P. Birnbaum, "Organization Theory - a structural and behavioral analysis" (Illinois : R. D. I. INC, 1981), p. 111.
- 2 - E. H. Schein "Organizational Culture and Leadership" (San Francisco : Jossey - Bassey Publishers, 1966), p. 190 - 205.
- 3 - W. G. Scott, and others, p. 115.
- 4 - F. E. Fiedler, "A theory of Leadership Effectiveness" (New York : McGraw - Hill, 1967), pp. 18 - 21.
- 5 - W. G. Scott, and others, P. 107.
- 6 - R. F. Bales, "Personality and interpersonal behavior" (New York : Holt 1970), p. 231.
- 7 - D. A. Wren and D. Voich "Management process, structure and behavior" 3rd Edition (New York : John Wiley and Sons 1984), P. 406.
- 8 - Ibid, p. 406.
- 9 - F. Starke and J. Gray "Organizational behavior concepts and applications" 2nd Edition (Columbus : A Bell and Howell Company, 1980) p. 234.
- 10 - J. Littere, "The Analysis of Organizations" (New York : John Wiley and Sons, 1973), p. 219.
- 11 - Ibid, p. 216.
- 12 - N. B. Cottrel, "Social Foundation" In C. G. McClintock ed., "Experimental Social Psychology" (New York : Holt Rinehart and Winston, Inc. 1972), p. 110.
- 13 - R. F. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving" "Psychology Review 74, (1967) : p. 248.

القرار الذي يوافق ميول ورغبات واتجاهات هذا الشخص .

٥ - الاختلاف في مستوى المراكز الإدارية بين أعضاء الجماعة قد يعطي الأهمية لنوعي المناصب العليا فرض رأيهم على بقية الأعضاء من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية .

٦ - رغبة بعض الأعضاء في تجنب إثارة الصراعات مع بقية أعضاء المجموعة قد يدفعهم إلى ما يعرف بالتفكير الجماعي "Group Think" بمعنى موافقة الغير حتى ولو لم يتفق هذا البديل المختار مع قيم ومبادئ واتجاهات هذا الفرد .

للتخفيف من حدة هذه المآخذ هناك بعض الأساليب الممكن اتباعها :

١ - التحضير الجيد للاجتماع . بمعنى آخر ؛ إشعار المشاركين في اللجنة بكل الموضوعات التي سيتخذ بصددها قرارات في ذلك الاجتماع ، لإتاحة الفرصة لهم بالتفكير وجمع المعلومات اللازمة .

٢ - أثناء الاجتماع ، لا بد أن تتاح الفرصة للجميع بالمشاركة وإبداء الرأي وتوزيع الوقت بالتساوي بين جميع الأعضاء .

٣ - أن يراعى في اختيار أعضاء اللجان التقارب في المستويات الإدارية .

٤ - من مسؤوليات رئيس الجماعة توجيه الأعضاء للتركيز على الموضوع المراد اتخاذ قرار حياله واجتلاب الخوض فيما هو هامشي .

٥ - التمييز بين المواضيع التي يفضل أن يتخذ فيها قرار جماعي والأخرى التي لا بد أن يتخذ فيها قرار فردي .

* * *

الفصل العاشر

القيادة والقوة

القيادة والقوة

Leadership and Power

يهتم المديرون عادة بإيجاد ظروف عمل صحية ، ويسعون إلى دمج العناصر التقنية والهيكلة التنظيمي والموارد والمهام والعنصر البشري بأسلوب يحقق الأهداف التنظيمية ، فالمديرون يقومون بعملية التخطيط والرقابة ، ومع ذلك فعملية تحقيق الأهداف لا تتم إلا عن طريق الجهد البشري في التنظيم ، لذلك كان لابد من عملية التأثير على سلوك هؤلاء العاملين حتى تتحقق الأهداف ، وهذا يتطلب قيادة مؤثرة وفعالة .

مفهوم القيادة :

هناك العديد من التعاريف لمفهوم القيادة ، لا تخرج في مجملها عن كونها:

" عملية التأثير على سلوك الآخرين (أفراد أو جماعات) لتحقيق

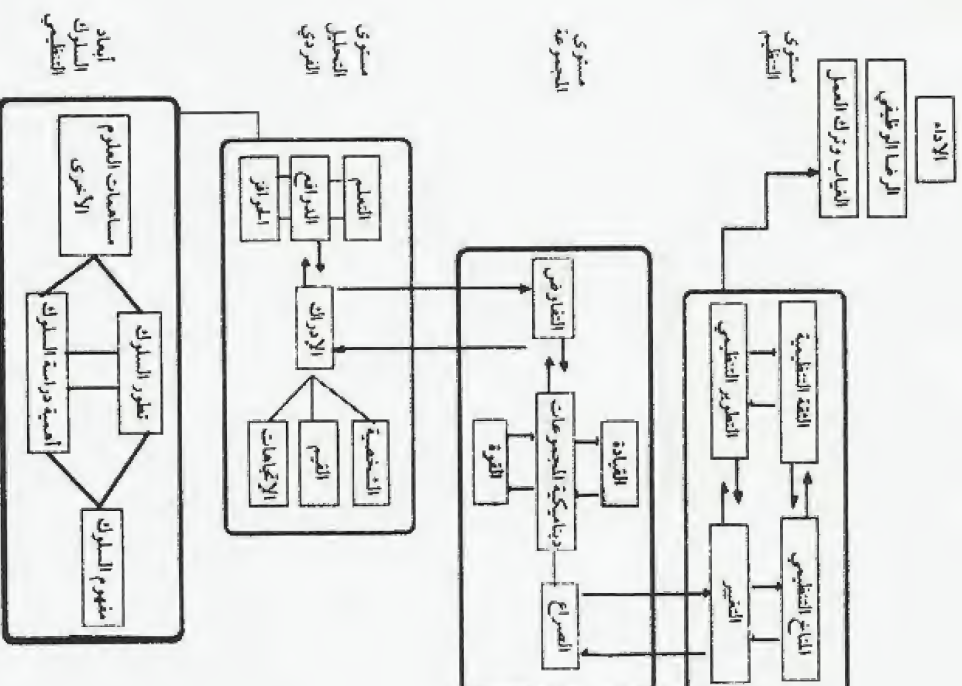
أهداف محددة " (١) .

ففي حالة القيادة يحدث التغيير في السلوك كنتيجة للعلاقات بين الناس ، وهذه العلاقة قد تكون في صورة تفاعلات مباشرة أو غير مباشرة .

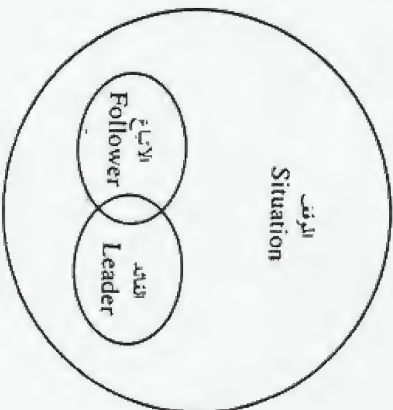
وصف كل من تالينبوم وماسريك Tannenbaum and Massarik القيادة من

خلال العلاقة بين القائد والتابعين بأنها :

"التأثير الذي يمارس بين الأشخاص ويوجه من خلال عملية الاتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة ، والقيادة تشمل دائماً محاولة من قبل القائد



شكل رقم (١٢) النظرة الشمولية للقيادة



تعتبر احتياجات الأتباع ودوافعهم وقيمتهم ومشاعرهم من المتغيرات الهامة التي يجب أن يعبرها القائد اهتمامه ويتعامل معها بوعي وحذر ، فاحتياجات القائد الأتباع تمثل عوامل محددة لنوع الحوافز التي من المفترض تقديمها من قبل القائد ، حتى يضمن تعاونهم واستجابتهم ، كذلك تتفاعل الاحتياجات مع ظروف الموقف ، فعلى سبيل المثال عملية القيادة في التنظيم هي نتيجة تفاعل بين القائد والتابعين وتحدد بمتغيرات الموقف كدرجة الهيكل التنظيمي السائد والمستوى التقني المتاح والإستراتيجيات المعتمدة والوضع المالي للتنظيم .

إن أحد مكونات النظرة الشمولية للقيادة هم التابعون ، و يمثل الأشخاص صاعدة إلى الإقدياد وراء من يعتقدون أنه يمكن أن يشبع احتياجاتهم ومتطلباتهم،

للتأثير على سلوك التابعين^(١٢).

إن محاولة التأثير على السلوك هي جوهر عملية القيادة الإدارية ، وهناك العديد من وسائل التأثير على السلوك منها المباشر وغير المباشر وتشمل المحاكاة والإقتراح والإقناع والإكراه ، حيث يستخدم القائد واحدة أو أكثر من تلك الوسائل للتأثير على سلوك التابعين .

يكون مصدر هذا التأثير رسمياً ، مثل التأثير الناتج عن شغل المركز الوظيفي في الإدارة العليا مثلاً ، وطالما أن هذا المنصب يحمل قدراً من السلطة فإن الفرد قد يمارس دوراً قيادياً كنتيجة لشغله تلك الوظيفة .

ويمكن القول أنه ليس بالضرورية أن يكون المدير قائداً ، بمعنى أنه حتى مع وجود منصب يحمل قدراً من السلطة يستمد منه الشخص قدراً من التأثير إلا أنه لا يمكن ضمان نجاح المدير في التأثير على الآخرين وقيادتهم ، لذلك يبقى رئيساً وليس قائداً ، بينما القيادة قد تنبعث من المجموعة ومن خارج نطاق البناء التنظيمي ودون وجود منصب رسمي ، لذا يمكن أن يكون القائد رئيساً لكن ليس بالضرورية أن يكون الرئيس قائداً .

النظرة الشمولية للقيادة :

لا توجد القيادة من فراغ ولا تعمل في عزلة ، لذا فالقيادة ليست حول القائد فقط Leaders بل حول التابعين Followers والموقف Situation الذي يجدون أنفسهم فيه .

إن النظرة الشمولية للقيادة تمثل نقى النظرة الإنفرادية للقائد ، حيث يوضح الشكل رقم (١٢) تفاعل العناصر الثلاثة .

مصادر القوة :

تنبع القوة من العديد من المصادر ، ويمكن تصنيفها إلى مصدرين أساسيين

وهما :

أولاً : القوة النابعة من المركز الاجتماعي أو الوظيفي Position

وتشمل :

(١) القوة الشرعية أو القانونية Legitimate Power

وهذا النوع ينبع من المنصب الوظيفي الرسمي بما فيه من سلطة رسمية ، وليس من صفات شخصية يملكها الشخص ، حيث يحصل شاغل هذا المنصب على قوة شرعية نابعة من منصبه الوظيفي تمكنه من إصدار قرارات تتعلق بمنح مكافآت أو إنزال عقوبات ، وعادة ما يملك المديرون هذا النوع من القوة .

(٢) قوة المكافأة Reward Power

تنبع هذه القوة من امتلاك القائد لأوامر صرف الحوافز والمكافآت سواء كانت مادية (زيادة الراتب ، مكافآت خارج الدوام أو الانتدابات ، الترقية) أو معنوية (شهادات التقدير ، الإشتراف في اللجان أو تكليف بأعمال إضافية) فهذا النوع من القوة له تأثير على سلوك الآخرين ولتراجع استجابتهم لما يطلب منهم .

(٣) القوة القسرية Coercive Power

تختلف قوة الإكراه أو القوة القسرية عن قوة المكافأة ، حيث الإكراه ينصب على التخويف والإكراه باستخدام العقوبات كوسيلة للتأثير على السلوك ، مثل

ويصبح الشخص قائداً متى اعتقد الناس أنه يستطيع إشباع رغباتهم ، ومتى أدرك هو دور إقناعهم واستجاب لها ، ومن هنا نقبل محاولة التأثير من الشخص على الأتباع إذا لم تتصل باحتياجاتهم وتطلعاتهم .

القوة :

تعتبر القوة عملية محيرة لأنها لا ترى ، بل يمكن الشعور بتأثيرها وهي منتشرة في كل النشاطات الإنسانية والتعامل بين البشر .

ولقد عرف ماكس فيبر القوة بأنها :

" احتمال فرض إرادة شخص ما على سلوك شخص آخر " (٣)

من هنا يتضح أن القوة لا تكون إلا بتواجد شخصين أو أكثر حتى يمكن ممارستها ، وعدم ممارستها لا يبقى وجودها بل يكفي الشعور بإمكانية استخدامها ، فقد تعتبر القوة عملية كامنة وربما لا تكون جلية ظاهرة ولكنها تظهر عند الحاجة .

إن ممارسة القوة تعتمد على من يملك هذه القوة ، وتجعل من الآخرين الذين يخضعون لتأثيرها الإستجابة لما يطلب منهم ، ومن هنا عرفت القوة أيضاً بأنها " .

" قدرة الحصول على التأثير المطلوب " (١) ، ولا فائدة انقضاء الإستجابة من الآخرين يمكن القول أنه لا توجد قوة .

فالقوة هي إذا القدرة على التأثير على سلوك الآخرين للحصول على النتائج المرغوبة ، ومن هنا كانت القوة المعنصر الأساسي لعملية القيادة ، حيث القوة هي وسيلة التأثير على السلوك ، وبدون القوة لا يمكن للقيادة تحقيق أهدافها .

(٣) القوة المرجعية Referent Power

يسنجذب في هذا النوع من القوة المتأثر أو التابع لشخص ما (القائد) بسبب وجود صفات شخصية مرغوبة ومحببة ، وتلك الصفات قد تتعلق بالقيم أو المعتقدات أو الاهتمامات ، الأمر الذي قد ينتج عنه تأثير واستجابة لدى المتأثر .

(٤) قوة الشخصية Charismatic Power

تتبع تلك القوة من الصفات الشخصية في القائد وذلك من خلال الجاذبية التي يملكها وتعمل على جذب الآخرين ، وذلك من خلال الاعتقاد والثقة في قدرة وكفاءة القائد في التغلب على الصعاب والعقبات .

يستخدم القائد القوة لدعم أي محاولة للتأثير وبصفة عامة كلما كان هناك قدر أكبر من القوة متاح للقائد كلما كان أكثر كفاءة في محاولة التأثير على الآخرين، كما أن الجمع بين أكثر من مصدر من مصادر القوة سوف يعزز موقف القائد في التأثير على المواقف التي يواجهها ، حيث لو فرض أن القائد لا تتوفر فيه قوة العلم أو المعرفة فإنه سوف يلجأ إلى الحصول عليها من الآخرين .

نظريات القيادة :

يمكن أن تكون القيادة شخصية وذات علاقة بين الأشخاص Interpersonal وموقفية ، لكن يمكن النظر إليها من خلال هذه المداخل كل على حدة ، فالنظرية الشخصية تمثلها نظرية السمات Trait Theory وعلى مستوى العلاقات بين الأشخاص تأتي النظريات السلوكية أو الأنماط Style ، أما مدخل دراسة القيادة من خلال الموقف فتهتم بها النظريات الموقفية .

استخدام الخصم من الراتب أو كتابة تقارير سلبية في حق الموظف أو الحرمان من المكافأة أو الترقية وكافة الوسائل التي تهدد مستقبل الموظف .

(٤) قوة المعلومات Information Power

يملك معظم المدبرون بحكم مناصبهم الوظيفية قدراً كبيراً من المعلومات التي قد لا تحتاج لغيرهم من الموظفين أو المراجعين ، وهذه قد تعطىهم قدراً من التأثير على الآخرين من خلال شعور وإدراك الآخرين بأنهم على صواب .

ثانياً : القوة النابعة من الصفات الشخصية للفرد Personal .

ويندرج تحت هذا النوع أربعة أنواع هي كالاتي :

(١) قوة الخبرة Expert Power

ويطلق على هذا النوع أيضاً قوة العلم والمعرفة حيث تتبع تلك القوة من إدراك الشخص الآخر أن صاحب الخبرة والمعرفة في موقف يمكنه من إيجاد حلول مسالمة لمشكلة معينة ، مثل المريض مع طبيبه ، أو صاحب الشركة مع المستشار التخطيطي أو القانوني .

(٢) قوة الإقناع Persuasive Power

وهنا يملك الشخص من المنطق والحكمة والموضوعة ما يستطيع به أن يؤثر على الآخرين لقول توصياته واقتراحاته على أنها أفضل الحلول والوسائل لتحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال .

السلوكي الحصول على إجابة لأسئلة مثل ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد ، وطالما أن السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها واكتسابها ، فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانب أن بعض القادة يولدون فإن البعض يمكن إعداده عن طريق التدريب والمهارات المكتسبة ، بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها .

القيادة والقوة والسلطة :

لقد صنفنا القيادة إلى أنواع متعددة ، إحداها هو كيفية استخدام القوة والسلطة ، حيث يمكن أن تكون القيادة استبدادية Autocratic ، وقد تكون ديمقراطية Democratic ، وقد تكون خالية من القيود Free-Rein :

(١) القيادة الاستبدادية :

يعتمد القائد في هذا النوع أساساً على القوة والسلطة المتاحة ، فعملية اتخاذ القرار تكون مركزية يحتفظ بها القائد لنفسه بينما مساهمة الأعضاء الآخرين في التأثير على القرار قد تكون معدومة ، وعملية الاتصالات رأسية تتم من القائد للأجاء ، مع توقع الإنضباط والطاعة وتنفيذ الأوامر ، وأي خروج عن تلك التعليمات فإن العقاب سيقع على المخالفين ، هذا النمط من القيادة مشابه لنظرية "X" لدرجاس مكروجر .

(٢) القيادة الديمقراطية :

يقوم القائد في هذا النوع بمشاركة القوة والسلطة المتاحة له مع أعضاء التنظيم ، حيث تشارك المجموعة في عملية صنع القرار ، كما يتم تشجيع الآخرين

أولاً : نظريات السمات :

كان التركيز في دراسة القيادة منصباً على سمات القائد خصوصاً في فترة الخمسينيات من هذا القرن ، وكانت الفكرة قائمة على أن القائد يولد ولا يصنع بمعنى أن القيادة ما هي إلا مسألة وراثية .

لقد سمعت نظريات السمات لتحديد صفات شخصية محددة للقادة الخارجين مثل الذكاء ، الطموح ، قوة الشخصية ، الشجاعة والثقة بالنفس .

ويمكن القول لسو أن العلاقة بين فعالية القادة والصفات الشخصية كانت متلازمة ، لكن من السهل تحديد الأشخاص الذين سيكونون قادة ناجحين ، لكن الواقع أنه لا توجد مثل تلك العلاقة بين نجاح القيادة وبين تلك الصفات الشخصية ، حيث في حالات كثيرة لم ينجح أشخاص لديهم مثل تلك الصفات كقادة ، بينما نجح آخرون بملكون صفات أقل ، وكم نتيجة لذلك فقد هذا المدخل الذي يركز على الصفات الشخصية الكثير من بريقه ووجهت إلى نظرياته العديد من الانتقادات :

- ١ - تجاهات هذه النظريات احتياجات الأتباع .
- ٢ - فشلت في تحديد وترتيب الصفات وأهميتها .
- ٣ - أهملت عوامل الموقف .

ثانياً : النظريات السلوكية :

قدمت المدرسة السلوكية مدخلاً آخر لدراسة القيادة ، حيث ركزت على مسانداً بفصل القائد بدلاً من البحث عن صفاته ، لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط ، وبهذا التحول فقد حاول المدخل

ويصلح النوع الثالث (القيادة الحرة) للجامعات والكليات حيث يتعامل العميد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية وبحثية فيها قدر كبير من التخصص والإستقلالية والثقة والعلاقات عادة ما تكون أقلية .

على إبداء رأيهم ومقترحاتهم ، وتكون الاتصالات والمعلومات متبادلة بين القائد والأنسباغ كما في الشكل (١٣) ، يتفق هذا النمط من القيادة مع نظرية "٣" لمكروجر ، حيث يتيح هذا النمط للأعضاء فرصة تطوير قدرتهم ومواهبهم .

(٣) القيادة الحرة :

لا يتم استخدام القوة في هذا النمط من القيادة إلا بقدر ضئيل ، حيث تقع المسؤولية بصفة عامة على المجموعة ، فهم يقومون بتحديد الأهداف وسبل تحقيقها ولا يتدخل القائد في نشاطات المجموعة إلا بقدر ما يطلب منه من حيث تزويدهم ببعض المعلومات أو دعم نشاط المجموعة ، والاتصالات تكون متبادلة لكنها غير منتظمة .

إن لكل نوع من الأنماط السابقة مزاياه وعيوبه ، يتم اتخاذ القرار في نمط القيادة الإستبدادية بصورة سريعة لكونه قرار الشخص الواحد ، لكن القرار يأخذ وقتاً كبيراً في التطبيق من قبل التابعين ، في حين يأخذ القرار في النمط الديمقراطي وقت أطول نتيجة المشاورات ، لكنه أسرع في التطبيق وأسهل للفهم والإستيعاب من قبل المجموعة بالإضافة للإلتزام في التنفيذ ، فالأشخاص عادة ما يتبنون ما هو من صنعهم ، أما في القيادة الحرة فالأشخاص لديهم درجة كبيرة من الإستقلالية الأمر الذي قد يقود إلى الارتباك .

إن تطبيق أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف ، ففي حالة وجود تسبب كبير أو تنفي في الخدمة لستوات أو تحقيق خسائر ، فإن النمط الأول قد يكون نافعاً لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصاً في الأعمال ذات الطبيعة المنطقية ، بينما النوع الثاني (القيادة الديمقراطية) تكون صالحة لطبيعة عمل تحتاج إلى قدر كبير من الإبداع وتبادل الآراء والأفكار .

الشبكة الإدارية :

طور كل من بلاك وموتون Blake & Mouton الشبكة الإدارية The Managerial Grid لإظهار الأنماط القيادية المختلفة^(٩) ، وهذه الشبكة كما هو مبين في الشكل رقم (١٤) تركز على بعدين رئيسين : البعد الأفقي يتعلق بالإنتاج .. حيث يبين درجة اهتمام المدير للحصول على الإنتاج ، أما البعد الرأسي فيتعلق بالعنصر البشري .. ويبين الأهمية التي يضعها المدير لمقابلة الاحتياجات الإنسانية ، ويحدد نمط القيادة عن طريق اللقاء هذين المبعدين الإنساني والإنتاجي ، وتمثل النقاط التالية وصفا لكل نمط من تلك الأنماط القيادية :

النمط الإداري (٩ ، ١) : تمثل هذه النقطة اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً قليلاً بالعنصر البشري ، يقوم هذا النوع من القيادة على افتراض أن هناك تناقص بين الاحتياجات التنظيمية للإنتاج والاحتياجات الإنسانية ، ويصبح الميل نحو تفعيل الإنتاج والاهتمام به على حساب العنصر البشري .

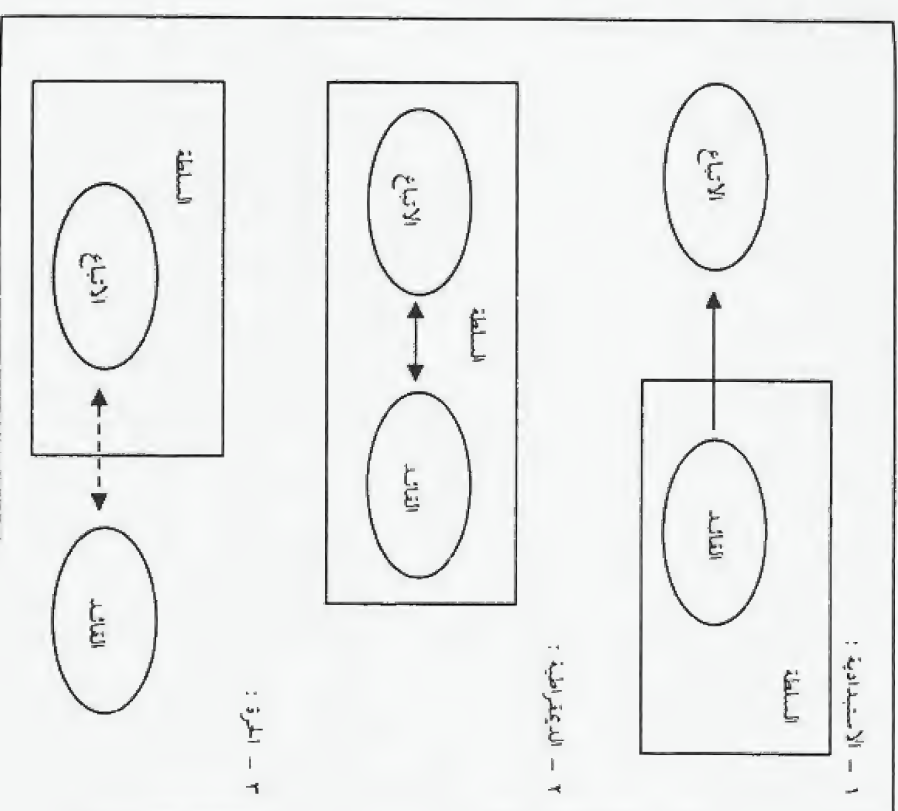
فالمديرون الذين ينجحون هذا النمط هم متسلطون في الغالب ويهتمون فقط بالعمل ، وعادة ما تكون الاتصالات من طرف واحد (من المدير للمتابعين) لا يوجد اهتمام بشعور العاملين ولا باحتياجاتهم ، وهذا النمط يتفق مع نظرية X لوجلاس مكدوجور .

النمط الإداري (٩ ، ١) : يتصف هذا النمط من القيادة باهتمام عالي بالعنصر البشري واهتمام أقل بالإنتاج ، و يقوم على افتراض أن هناك تعارض بين الاحتياجات التنظيمية والإنسانية ، لذا يحسم الأمر بالتركيز على الاحتياجات الإنسانية .

يطلق على هذا النمط (قيادة النادي الاجتماعي) أو المدير الاجتماعي ،

شكل رقم (١٣)

أنماط القوة والسلطة والاتصالات



نحوه.

أما الأسلوب الرئيسي الثاني فيتعلق بـ "مواقع العمل" Motivated - Task حيث يحصل القائد على رضاه أساساً من إنجاز العمل ويشعر باحترام وتقدير الذات من الشعور بالإنجاز وليس العلاقات مع الآخرين ، ويشعر بالإرتياح من العمل في ظروف واضحة القواعد والإجراءات .

مكونات القيادة الموقفية :

هناك عدداً من العوامل التي يمكن أن تساعد أو تمنع القائد من التحكم والتأثير على نتائج القرار ، والإلمام بهذه العوامل يساعد القائد على اختيار الأسلوب القيادي الفعال .

ولقد حدد فيدلر ثلاث مكونات رئيسية تؤثر على التحكم والتأثير على المواقف في مجال العمل ، وهي علاقة القائد بالأعضاء ، وهيكلية العمل ، وقوة المنصب .

١ - العلاقة بين القائد والمجموعة : يعتبر فيدلر هذا العامل أهم العوامل للتحكم في الموقف ، ويتعلق بدرجة الدعم التي يتلقاها القائد من المجموعة ، والقائد الذي يحظى بدعم المجموعة لا يحتاج إلى الاعتماد كثيراً على بقية العوامل الأخرى كقوة المنصب Position Power أو هيكلية العمل Task Structure للحصول على الدعم والتأييد ، لأن المجموعة تتقبل قرارات القائد وتسمي للإجرائ .

٢ - هيكلية العمل : يعتبر فيدلر هذا العامل كثاني عامل في الأهمية ويخفي درجة وضوح الإجراءات والأهداف ، فعندما يكون هناك تفصيل أدق في المهام تكون هناك فرصة أكبر للإجرائ ، وفي المقابل نجد أن الاتصال غير المحددة الواجبات (غير المهيكلية) لا يمكن التنبؤ بنجاح خطتها إلا بعد تحقيقها .

ثالثاً النظريات الموقفية :

يمكن للقائد أن ينجح في موقف ومواقع معينة ويقفل في الأخرى ، ومن هنا كان نموذج القيادة الموقفية يقوم على افتراض أن فعالية القيادة موقفية ، بمعنى عدم وجود أسلوب قيادي أمثل صالغ لكل الحالات والمواقف ، مما يعني أن هناك عدد من الأساليب المختلفة التي قد تصلح مع متطلبات الحالة أو الموقف ، فكلما تغيرت متطلبات الموقف فسيغيرها تغيير في أسلوب القيادة ، من هنا فإن هذا النموذج (القيادة الموقفية) ينادي بالمرونة في الاعتماد على الأساليب القيادية ، على المديرين تحليل وتقسيم الموقف ومن ثم استخدام الأسلوب القيادي الأمثل والذي يتناسب مع الحالة .

نموذج فيدلر الموقفي للقيادة :

قدم فريد فيدلر Fred Fiedler نموذجاً^(١) الذي يوضح فيه أن نجاح القائد يعتمد على عاملين :

(١) أسلوب القيادة ، وتمثل في الطريقة المتبعة للتفاعل مع المجموعة .

(٢) "التحكم الموقفي" وتمثل بدرجة تحكم القائد في الموقف .

إن أداء القائد ونجاحه يعتمد على الإنسجام والتوافق المناسب بين أسلوب القيادة والتحكم في الموقف .

بدأ فيدلر نمودجه بتحليل أساليب القيادة ، حتى وصل إلى أسلوبين رئيسيين الأول يتعلق أساساً بـ "مواقع العلاقات" حيث يحصل القائد على رضاه العام من العلاقات الشخصية الطيبة مع الآخرين ، ويعتمد في رضاه عن نفسه على الكيفية التي يتعامل معه الآخرون ويحترمونه ، كما يتصف بحساسية الشعور الآخرين

الملائمة بين أسلوب القيادة والتحكم الموقفى :

وضّح فيدلر في نموذجهِ الملائمة المناسبة بين أسلوب القيادة وبين التحكم الموقفى كما يأتي :

(١) القيادة ذات الدافعية للعمل تعمل بطريقة أفضل في حالات التحكم العالي أو المنخفض .

(ب) القيادة ذات الدافعية للعلاقات تعمل بطريقة أفضل تحت ظروف التحكم المعتدل .

ويوضح الجدول رقم (٣) العلاقة بين نمط القيادة Style Leadership والتحكم الموقفى Situational والأداء Performance .

العلاقة بين نمط القيادة والتحكم الموقفى والأداء

التحكم الموقفى			
ضعيف	معتدل	عالي	
	الأداء		
		نمط القيادة	
	منخفض	جيد	منخفض
	جيد	منخفض	جيد
		الدافعية للعلاقات	
	منخفض	جيد	منخفض
	جيد	منخفض	جيد
		الدافعية للعمل	

من مزايا نموذج فيدلر أنه يتصف بالمرونة فيما يتعلق بالملائمة بين نموذج القيادة وبين الموقف ، فهو يعتقد أنه من الأسهل تغيير الموقف بدلاً من تغيير القائد لذلك يقترح أن يختار القائد موقفاً يستطيع أن يكون فيه فعالاً ، مما يعني أن القائد ذو الوراثة نحو العلاقات عليه اختيار منصب في التنظيم يحتاج إلى تحكم موقفى معتدل Moderate Situational - Control ، بينما القائد ذو الوراثة نحو العمل فيحتاج إلى

٣ - قوة المنصب : يعتبر هذا العامل الأخير من ناحية الأهمية من بين العوامل السابقة للتحكم في الموقف ، حيث يحصل القائد من مركزه الوظيفى على السلطة التي تمنحه حق المكافأة أو العقاب لموظفيه ، وهما يكن القائد يتمتع بسلطات وظيفية فإنها لا تضمن تعاون كل العاملين ولا تحصى من كيد أفراد أو مجموعات في التنظيم .

المستويات الثلاثة للتحكم في الموقف :

حدد فيدلر ثلاثة مستويات من التحكم الموقفى كالآتي :

١ - التحكم العالى : يتمتع القائد هنا بدعم المجموعة ، والمهام في هذه الحالة محددة مما يساعد كل فرد على معرفة ما يجب عمله والكيفية التي يتم بها ، بالإضافة إلى تمتع القائد بتأثير قوى ناتج من منصبه الوظيفى الذي يمكنه من استخدام العقاب والمكافأة للتحكم في سلوك العاملين .

٢ - التحكم المعتدل : يطلق على هذا النوع أيضاً التحكم الوسط ، حيث قد يكون في هذه الحالة دعم وتأييد من المجموعة للقائد لكن قد لا تكون المهام واضحة وقد لا يتمتع القائد بسلطة رسمية من مركزه الوظيفى ، وعلى العكس قد يكون هناك مهام محددة ويتمتع القائد بقوة المركز الوظيفى ، لكنه لا يتمتع بدعم المجموعة .

٣ - التحكم الضعيف : تتميز هذه الحالة بدعم الهيكلية والأصول الموكلة وقد لا يملك القائد دعم المجموعة بالإضافة إلى ضعف السلطة الممنوحة له من مركزه الوظيفى .

٢ - مسألة التعلم والجدارة : يضمن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم ، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها ، وعدم شيوع فكرة القتل والخوف منها .

٣ - الشعور بالجماعية : حينما يكون هناك قيادة تكون الجماعية والوحدة ، حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابهة تنفذ على أكمل وجه .

٤ - متعة العمل : توفر القيادة مناخاً تنظيمياً يتصف بالمتعة والتحدى والحوافز لأداء العمل وإنجازه .

توفر القيادة الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل ، فهي لا تصدر أوامر وتعليمات بل تأثيراً نابعاً من رؤية صحيحة مغلفة بأمانة واستقامة بحيث ينتج عنها الثقة Trust والالتزام Commitment من قبل التابعين^(١) .

* * *

مناسب يكون فيه التحكم الموقفى عالى أو منخفض ، ومع ذلك إذا لم يجد القائد الموقف الملائم مع نمط قيادته فعليه إذا أن يحل من مكونات الموقف حتى يتمكن من صلية التحكم في الموقف ، فإذا لم يستطع تعديل مكونات الموقف فعليه إذا أن حل أخير أن يغير من أسلوب ونمط قيادته حتى يتلاءم مع الموقف نفسه .

أهمية القيادة في منظمات اليوم :

إن هناك فرقاً بين العمل الصحيح وبين صحة العمل ، وهو مثل الفرق بين الكفاءة والفاعلية ، فالكفاءة هو العمل الصحيح ، بينما الفاعلية هي صحة العمل ، كلاهما مهم لأي تنظيم ، لكن القادة هم الأشخاص الذين يبدون العمل الصحيح ، أما المديرون فهم الذين يكون عملهم صحيحاً .

المشكلة التي تواجه منظمات اليوم هي أن معظمها يقتصد للقيادة والقادة ، فهمها وهدفها هو صحة العمل ، أي إنجاز الأعمال الروتينية على أكمل وجه ، فالتنظيم كله يسه فيه من قوى بشرية عاملة وموارد مالية وهياكل تنظيمية مشغول بتلك الأعباء الروتينية ، لكنه لم يكلف نفسه في البحث عن عمل ما يجب عمله أو ما يسمى بالعمل الصحيح ، مما يؤدي إلى ضياع الجهد البشري وهدر في الموارد المالية ، إن منظمات اليوم مليئة بالقائمين والإداريين ، لكنها شحيحة بالقيادة والقائمين .

إن وجود القادة في أي تنظيم كما يوضحه ورن بينز "Warren Bennis"^(٢) سوف يمنح العاملين الاتي :

١ - الشعور بالأهمية : يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم ، مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين في التنظيم ويكسبهم الشعور بالثقة والإعتراف .

٢ - مسألة التعلم والجدارة : يشن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم ، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها ، وعدم شيوع فكرة القفل والخوف منها .

٣ - الشعور بالجماعية : حينما يكون هناك قيادة تكون الجماعية والوحدة ، حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابهة تنفذ على أكمل وجه .

٤ - متعة العمل : توفر القيادة مناخاً تنظيمياً يتصف بالمتعة والتحدي والحوافز لأداء العمل وإنجازه .

توفر القيادة الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل ، فهي لا تصدر أوامر وتعليمات بل تأثيراً نابعاً من رؤية صحيحة مغلفة بأمانة واستقامة بحيث ينتج عنها الثقة Trust والالتزام Commitment من قبل التابعين^(١) .

* * *

مناسب يكون فيه التحكم الموقفي عالي أو منخفض ، ومع ذلك إذا لم يجد القائد الموقف الملازم مع نمط قيادته فعليه إذا أن يعدل من مكونات الموقف حتى يتمكن من صلية التحكم في الموقف ، فإذا لم يستطع تعديل مكونات الموقف فعليه إذا كحل أخير أن يغير من أسلوب ونمط قيادته حتى يتلاءم مع الموقف نفسه .

أهمية القيادة في منظمات اليوم :

إن هناك فرقاً بين العمل الصحيح وبين صحة العمل ، وهو مثل الفرق بين الكفاءة والفاعلية ، فالكفاءة هو العمل الصحيح ، بينما الفاعلية هي صحة العمل ، كلاهما مهم لأي تنظيم ، لكن القادة هم الأشخاص الذين يؤدون العمل الصحيح ، أما المديرون فهم الذين يكون عملهم صحيحاً .

المشكلة التي تواجه منظمات اليوم هي أن معظمها يعتقد للقيادة والقادة ، فهمها وهدفها هو صحة العمل ، أي إنجاز الأعمال الروتينية على أكمل وجه ، فالتنظيم كله بما فيه من قوى بشرية عاملة وموارد مالية وهياكل تنظيمية مشغول بتلك الأعباء الروتينية ، لكنه لم يكلف نفسه في البحث عن عمل ما يجب عمله أو ما يسمى بالعمل الصحيح ، مما يؤدي إلى ضياع الجهد البشري وهدر في الموارد المالية ، إن منظمات اليوم مليئة بالقنيين والإداريين ، لكنها شحيحة بالقيادة والقياديين .

إن وجود القادة في أي تنظيم كما يوضحه ورن بينز "Warren Bennis"^(٢) سوف يمنح العاملين الاتي :

١ - الشعور بالأهمية : يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم ، مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين في التنظيم ويكسبهم الشعور بالثقة والإعتراف .

المراجع

FOOT NOTES

- 1 - Hitt et al, "Effective management" 1979, P. 292.
 - 2 - Robert Tannenbaum and Fred Massarik, "Leadership, A France of Reference" "Management Science," October 1957, p. 3.
 - 3 - Max Weber, "The Theory of Social and Economic Organization" (Glence, 111, Pre Press 1957) p. 152.
 - 4 - Bertrand Russell, "Power : A New Social Analysis" (N. Y. Norton & Company, 1938) p. 35.
 - 5 - Robert Blake and Jane Mouton, "The New Managerial Grid" (Houston, : Gulf Publishing Co. 1978).
 - 6 - Fred Feedler, " A Theory of Leadership Effectiveness" (N. Y., McGraw-Hill, Inc. 1967).
 - 7 - Warren Bennis, "Why Leaders Can't Lead" (CA : Jossey-Bass Publishers, 1990) p. 17 - 23.
- ٨ - د. عبدالله عبدالقوي الطحيم الخاضعي " الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية السعودية " المجلة العربية للإدارة ، مجلد (٤) العدد ٣ صيف ١٩٩٠ م .

الفصل الحادي عشر

التفاوض

التفاوض

Negotiation

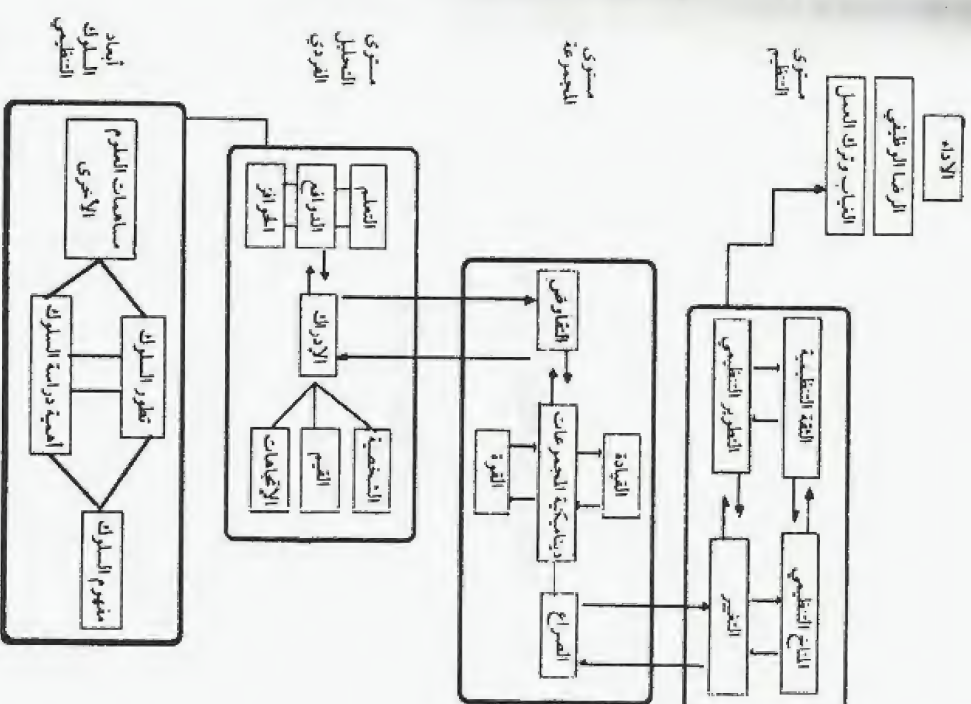
هناك حكمة في مجال التفاوض تقول (مفاوضات رديئة أفضل من منازعات قفسائية) من هنا تتضح أهمية عملية التفاوض باعتبارها ملازمة لحياة الإنسان ، فتحسن نتاجات التفاوض في البيت وفي المكتب وفي السوق وفي جميع أحوالنا ، بل إن المجموعات تتفاوض و صمو لا إلى مستوى الدول ، وترداد أهمية التفاوض في العصر الحديث ، عصر الاتصالات والمعلومات ، حيث يتم الاتصال الناجح من خلال مفاوض ناجح .

لاقت عملية التفاوض اهتماماً في السنوات الماضية وخصوصاً في الدراسات التطبيقية والسلوكية كوسيلة فعالة في إدارة المصراعات وحل الخلافات وتحقيق المصالح المشتركة بين المتنازعين .

وعمليات التفاوض قد تكون قصيرة وقد تكون طويلة تستغرق سنوات عديدة بحسب تعقيدات الموضوع ورغبة المتفاوضين في التنازل والمرونة ، ومهما يكن من أمر فهناك نقاط الالتقاء يمكن أن تكون بداية لعملية التفاوض وهناك نقاط خلاف على المتفاوضين العمل على حلها ، بحيث لا يكون هناك منتصر ومهزوم بل يشعر كل طرف أنه حقق النجاح المطلوب .

تعريف التفاوض :

هناك العديد من الأساليب المتاحة لإدارة وحل النزاعات والخلافات على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات مثل حل النزاعات بالأساليب القانونية أو



التفاوض ، وكل طرف يحاول الإهتمام بمصالحه والخروج من عملية التفاوض بمكاسب أكبر .

٤ - أن يكون هناك احتمال لاتفاق Possibility of Agreement ، ففي عملية التفاوض توجد دائماً مساحات للاختلافات ولكن يجب أن يكون هناك أيضاً مساحات للاتفاق .

أهداف التفاوض :

إن هدف التفاوض عندما يكون هناك خلاف بين طرفين أو أكثر هو حل الخلاف بطريقة ينتج عنها قدر من التعاون بين أطراف النزاع مما قد ينعكس على زيادة فعالية المجموعة وتحديدًا هناك هدفين رئيسيين للتفاوض :

١ - الوصول لاتفاق يرضى عنه طرفا التفاوض .

٢ - تحسين التعاون وتحسين فعالية الاعتمادية بين المتفاوضين وعدم الإضرار بالحد الأدنى من ذلك التعاون .

وفي عملية التفاوض يجب النظر إلى المكاسب الرئيسية والفرعية ، فقد تكون المكاسب كبيرة على المدى القصير ، لكنها قد لا تكون كذلك على المدى الطويل لذلك يجب علي المتفاوض حساب الأهداف البعيدة والإحتياجات الإنسانية التي يمكن أن تكون مكسباً حقيقياً على المدى البعيد وإن تعارضت مع مكاسب آنية ضيقة تخدم التنظيم أو المجموعة على المدى القصير فقط .

عن طريق طرف ثالث كالوسيط أو عن طريق العنف أو عن طريق المساومة (المقايضة) Bargaining أو التفاوض Negotiation .

إن التفاوض هو أكثر الأساليب المستخدمة شيوعاً ، وهو عبارة عن :

" العملية التي من خلالها يريد الأشخاص الوصول إلى اتفاق ، لكنهم يختلفون حول طبيعة هذا الاتفاق ، فيحاولون الوصول إلى تسوية ^(١) .

كما عرف التفاوض :

" بأنه العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها ^(٢) .

وتتعدد التعاريف بحسب المطلق الذي تستند عليه سواء في مجال الاتصالات أو حل الخلافات وغير ذلك من حقول اجتماعية مختلفة .

عناصر التفاوض :

هناك أربعة عناصر أساسية في عملية التفاوض .. وتشتمل في الآتي :

١ - درجة الاتقاع والاعتمادية المتبادل Degree of Interdependes بين طرفين أو أكثر حيث إن التفاوض في النهاية هو عملية متبادلة .

٢ - أن يكون هناك خلاف منظور Perceived Conflicts بين الأطراف المتفاوضة ، وإلا فما الداعي أصلاً من عملية التفاوض .

٣ - تكسافق الفرص للأطراف المتفاوضة ، فكل طرف في معادلة التفاوض لديه الطاقة والقدرة على المشاركة ومحاوله التأثير على الطرف الآخر خلال عملية

فهو النمط التي ومتعدد ويقفل ويتصدع تحت ضغط عملية التفاوض^(٢).

تساهم قدرة المفاوض على معرفة الآخرين والتعامل معهم بنجاح على تحديد نجاحه في عملية التفاوض ، فتوفر قدراً من الثقة بين طرفي التفاوض يؤدي إلى الانفتاح والتعاون و يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والتعاون دون الشعور بالخشاة أو الريبة المفرطة ، ويشعر كل طرف بأنه قد كسب شيئاً من عملية التفاوض دون أن يخسر مائة الوجه ، وهذا يقود في النهاية إلى اتفاق الطرفين^(١٥).

خطوات عملية التفاوض :

يمكن تحديد أربعة خطوات رئيسية لعملية التفاوض الفعال :

١ - مرحلة الإعداد .. يقوم كل طرف بالإستعداد لعملية التفاوض بفترة كافية عن طريق جمع المعلومات الضرورية عن الطرف الآخر سواء الناحية التاريخية أو السلوكية أو النمط المتبع في المفاوضات وكذلك كيفية الوصول إلى اتفاقات سابقة .

٢ - مرحلة تقسيم البدائل .. يجب على كل طرف من أطراف التفاوض أن يحدد نقطة القبول من وجهة نظره ، ويحاول كل طرف تحديد ما يسمى بـ " مجال الاتفاق " وهي المساحة التي يمكن أن تكون مقبولة لطرفي التفاوض للوصول إلى اتفاق ، من هنا يقوم المفاوض بتحديد الاختيارات المقبولة وكذلك تحديد البدائل التي سينتجها المفاوضون في حالة عدم الوصول إلى اتفاق كالإسحاب أو التأجيل^(١٦).

تأثير الشخصية والثقة على عملية التفاوض :

تعتبر عملية التفاوض في المقام الأول عملية إنسانية بحتة ، فالمفاوض الناجح يجب بجانب إلمامه ومعرفة الأهداف والاحتياجات والرغبات للطرف المقابل أن يحاول التعرف على الصفات الشخصية الفردية للمفاوضين^(١٧) ، حيث تؤثر الاتجاهات والآراء والأحاسيس ومزاجية الأشخاص على سلوكهم التفاوضي .

فمعرفة هذه الصفات والسمات الشخصية تجعل المدير المفاوض في وضع يستطيع معه تفهم الطرف المقابل وبالتالي التخطيط لعملية المفاوضات واللجوء للتكتيك المناسب .

وهناك أربعة شخصيات بصفة عامة يمكن للمدير أن يواجهها على طولة لمفاوضات :

١ - المفاوض القوي .. وهذا يهتم بالمهام والنتائج ويبحث عن التحدي والفرص ولديه القدرة على المواجهة واتخاذ القرار .

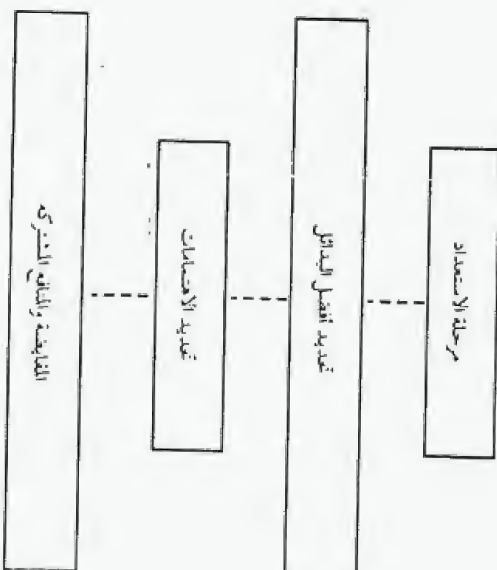
٢ - المفاوض المقيع .. وهذا النوع من المفاوضين يتميز بالانفتاح واجتماعي وذو طموح ، يتميز بالشدة والصرامة لكن تحت غطاء اللطف والود والإقناع ودمائة الأخلاق ، لكنه طرف خطر على طولة المفاوضات .

٣ - المفاوض الواثق .. يتمتع هذا النوع من المفاوضين بالجدية ويمكن الاعتماد عليه حيث يقاوم التغيير المفاجيء ويشجع الإرتياح على طولة المفاوضات ، وهو يستمد ثقته من ماضيه في عملية اتخاذ القرارات .

٤ - المفاوض المتردد .. يفكر هذا النوع إلى الثقة ويحتاج إلى ضغط يحتوي به ،

شكل رقم (١٥)

مراحل وخطوات عملية التفاوض



استراتيجية التفاوض :

يوجد استراتيجية اثنتين أساساً يمكن للجوء إليهما في عملية التفاوض ، الأولى تسمى باستراتيجية " الكاسب - الخاسر " Win - Lose والثانية استراتيجية " حل المشكلة " Problem - Solving .

استراتيجية الكاسب الخاسر :

هدف التفاوض في هذه الاستراتيجية هو جعل الحل يميل لطرف دون آخر ، يفوز كل طرف في هذا النمط يوضع شروط في البداية تكون متضاربة لكنها ليست

٣ - تحديد الإهتمامات .. يتصرف المتفاوضون أساساً لإرضاء وإتباع إهتماماتهم، وهم بذلك قد يغفلون آراء ووجهات نظر الأطراف الأخرى ، لذلك يجب حتى تكون المفاوضات فعالة وتصل إلى نتائج ترضي الطرفين أن يكون هناك تقييم حقيقي لإهتمامات ومصالح المقابل وأخذها في الاعتبار .

٤ - مرحلة المقايضة والمصالح المشتركة .. يلجأ المتفاوضون إلى المقايضة لإشباع إهتمامات كل طرف ، وأحد الطرق لتقييم المقايضة هو البدء بتحديد أسوأ وأفضل النتائج المحتملة ، ومن ثم وصف ما يمكن أن تعكسه هذه المقايضة من مزايا ، وأخيراً دراسة العلاقة بين ما يمكن تحقيقه من فوائد على الأطراف الرئيسية .

بجانب ما يمكن أن تقدمه المقايضة من الوصول إلى نتائج مفاوضات ناجحة ، يمكن النظر لأسلوب المصالح المشتركة كوسيلة لإيجاد منافع لطرفي التفاوض ، فقد يتنازل أحد الأطراف عن موضوع قد لا يكون ذا أهمية للطرف الأول لكنه ذو قيمة كبيرة للطرف الآخر ، وقد يلجأ طرفي التفاوض إلى ضمان التوازن في مصالحهم المشتركة .

ويوضح الشكل رقم (١٥) الخطوات وال مراحل التي تمر بها عملية التفاوض .

جدول رقم (٤)

الاختلافات بين استراتيجيات التفاوض

استراتيجية الكاسب الخاسر	استراتيجية حل المشكلة
يعرف الخلاف كحالة كسب وخسارة	يعرف الخلاف كمشكلة مشتركة
يسعى لهدفه الخاص فقط	يسعى لأهداف مشتركة
إجبار الطرف الآخر للإذعان	يحاول إيجاد حلول مقبولة للطرفين
لا يظهر رغباته ويضلل الطرف الآخر	يظهر رغباته بوضوح
ممارسة القوة على الآخرين	يحاول إيجاد توازن القوى
تزييف للمعلومات	إعطاء معلومات صحيحة
اللجوء للتهديدات	تجنب التهديدات
تصليب في الموقف	مرورة في الموقف للوصول لاتفاق
اللجوء إلى سلوك المغالاة	سلوك يقسم بالوضوح والتوقع
إظهار التعاون لاستغلال الآخرين	اللجوء للتعاون لزيادة الثقة
المزاولة وممارسة الضغط للكسب	الإستعانة بطرف ثالث للوصول لاتفاق

تعتبر هاتين الإستراتيجيتين مانعة كل منهما للآخرى ، فعين يستخدم أحد المتفاوضين أحد الإستراتيجيات فإنه يؤثر بصورة أساسية في اختيار الطرف الآخر للإستراتيجية المضادة ، فمن غير المعقول أن يلجأ مفاوض إلى " إستراتيجية حل المشاكل " بينما المفاوض الآخر قد يلجأ إلى إستراتيجية " الكاسب - الخاسر " ، لأنه قد يعرض نفسه لمخاطر كشف أوراقه وإضعاف مواقفه أمام مفاوض يتخذ من التهديد والتحليل وعدم التعاون أسلوباً للتفاوض .

نهائية ، ثم بعد ذلك يتم تغييرها بناءً على المقترحات وردود الأفعال التي يبديها كل طرف ، ومن سلسلة التصرفات والسلوك للمتفاوضين يتم معرفة كل طرف بالحد الذي يمكن أن يتنازل عنه الطرف الآخر للوصول إلى اتفاق .

من خلال التفاوض وتبادل المقترحات يمكن للمفاوض أن يؤثر على توقعات الطرف المقابل في بناء تقديره للإتفاق المقبول والمعقول .

إذا استطاع أحد المتفاوضين إقناع الطرف الآخر بأنه لن يتم التوصل إلى اتفاق حتى يتم التنازل له في عملية التفاوض ، فإنه من المحتمل أن يحصل على اتفاق أكثر ميلاً لجانبه .

وبصفة عامة يميل كل مفاوض في إستراتيجية " الكاسب - الخاسر " إلى الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن أفضليات الطرف الآخر بينما يميل إلى إعطاء أقل قدر من المعلومات وفي بعض الأحيان معلومات مضللة عن أفضلياته .

استراتيجية حل المشكلة :

تقوم إستراتيجية " حل المشكلة " Problem - Solving على نفس الأساليب المستخدمة في حل مشاكل المجموعات ، يحاول المفاوض في هذا النوع من الإستراتيجيات توضيح الموضوعات الأساسية ومن ثم تعريف المشكلة ومحاولة تشخيص أسبابها والبحث عن بدائل لحلول مناسبة تحظى برضى طرفي النزاع .

والجدول رقم (٤) يوضح الاختلافات بين هذين النوعين من الإستراتيجيات .

الحسنة للمفاوض الأقل قوة ، وقد يميل إلى ترجمة أي تعاون في عملية التفاوض من قبل الشخص الأقل قوة كاستجابة فرضها الموقف وليس عملية إرادية أو اختيارية ، وقد يقابل هذا السلوك الإيجابي من قبل المفاوض الأقل قوة بإيجابية أقل من الطرف الأكثر قوة .

كما يمكن أن يعمل عدم التوازن في القوة بين المفاوضين على عدم إعطاء الآراء والأفكار بصسورة واضحة ، ويؤدي إلى زيادة المنافسة والعداء بين المتفاوضين خصوصاً عندما يلجأ أحد الطرفين إلى محاولة إضعاف تأثير الطرف الآخر .

أثر الثقافات على المفاوضات :

تختلف النظرة إلى المفاوضات الفعالة من ثقافة إلى أخرى ، ومن بلد إلى آخر فالمفاوضات في اليابان تختلف عنها في الولايات المتحدة أو أمريكا اللاتينية أو في الدول العربية لأن الصفات الشخصية للمفاوض تختلف باختلاف الثقافات .

فأساليب التفاوض تختلف باختلاف الثقافات ، فمثلاً يميل المفاوض الياباني إلى أسلوب الإستماع والإصغاء أكثر من المفاوض الأمريكي أو البرازيلي كما أن المفاوضين البرازيليين يلجئون مراراً إلى مقاطعة بعضهم البعض ، كما يركزون نظراً لهم مباشرة على أعين الطرف الآخر ويقومون بعملية المس على أيدي أو إكتاف المفاوض الآخر^(٩) .

تركز الطريقة الأسبوعية للمفاوضات بصفة عامة على حفظ ماء الوجه للطرفين المتفاوضين^(١٠) ، ويعتقدون أن الصراحة المطلقة والانتقاد وعدم الإخلاص والاستعجال وعدم المرونة يعرقل عمليات التفاوض .

قد يكون استخدام استراتيجيات " الكاسب - الخاسر " ضرورياً مع بعض الأطراف ، ويمكن بعد ذلك بناء قدر من التعاون مع مرور الوقت والشعور أن الطرف الآخر قد بدأ يدرك أهمية التعاون والرضية في الحصول على حلول مقبلة للطرفين .

وعلى الرغم من أن استراتيجية " الكاسب - الخاسر " قد تحقق بعض الأحيان مكاسب لمستخدميها ، إلا أنها مكاسب وقتية بسبب أنها تعمل على هدم أي نوع من أنواع التعاون مستقبلاً بين الطرفين المتفاوضين ، فهي تقوم أساساً على مفهوم القوة من قبل طرف واحد وتعمل بالتالي على هدم الثقة بين الطرفين وتعطيل الإصصال والتفاهم الفعال وهذا يقود في النهاية إلى عدم إمكانية الوصول إلى اتفاق عادل .

القوة والتفاوض :

تكون المفاوضات أكثر فعالية حينما تكون هناك علاقة تعاون بين المتفاوضين مبنية على توزيع متوازن للقوة ، ولقد لاحظ Walton أنه عندما يكون هناك عدم توازن في توزيع القوة بين المتفاوضين فإن الشخص الأقل قوة سوف يميل إلى عدم الوثوق في الطرف الآخر الأكثر قوة ، للإعتقاد أن المفاوضين من مراكز قوة سوف يلجأون إلى استخدامها لتعطيل مصالحهم^(١١) .

بصفة عامة إذا كان هناك عدم توازن في القوة بين المتفاوضين أدى ذلك إلى وجود اتجاهات سلبية من الأضعف للأقوى .

ففي الجانب الآخر فإن الشخص الأكثر قوة يميل إلى التقليل من النوايا

جدول رقم (٥)

أساليب التفاوض لكل من العرب والأمريكان والروس

الروس	الأمريكان	العرب	
خيالي وعقائدي	منطقي والعملي	عاطفي وفعالي	أسلوب التفاوض :
بالصرار عقائدي	بموضوعية	بشعور شخصي	مواجهة الخلاف :
قلبية	في بداية التفاوض يوطئ العلاقات	من خلال عملية التفاوض	التنازل :
تأثرا ما تقابل بالمثل	أحيانا تقابل بالمثل	دائما تقابل بالمثل	مقابلة التنازلات :
غير دائمة	قصيرة المدى	بعيدة المدى	العلاقات :
محدودة	واسعة	واسعة	السلطة :
صارمة	معتدلة	صارمة	المواقف المبدئية :
يتم تجاهله	مهم	غير محدد	موقف الانتهاء :

المصدر :

J. Glenn "Culture style of Persuasion", International Journal of Intercultural Relations, Vol. (1), Pergamon Press, Ltd, 1984.

أما عن مقارنة اليابانيين والأمريكان وأمريكا اللاتينية فقد أشار كينيل

Kublin أن عملية المفاوضات في اليابان تعكس أسلوب العلاقات التجارية ، حيث يفضل الياباني إجراء عدد من اللقاءات الأولية التي تسبق عملية التفاوض حيث يمكنهم معرفة الطرف المقابل^(١٢).

ويتميز المفاوض الياباني بالآداب الجم وإخفاء طريقته وعدم المواجه والمناورة .

يبين الجدول التوضيحي رقم (٦) أوجه المقارنة بين أسلوب التفاوض لـ من الياباني والأمريكيين الشماليين والجنوبيين .

أما أسلوب المفاوضات الروسية فهي مختلفة ، حيث تبنى المناقشة على تصورات خيالية مع اهتمام أقل نحو بناء علاقات دائمة ، ولما يتم التنازل في المفاوضات حيث ينظر لها كملاحة ضعف يجب تجنبها ، ويلجأ المفاوض الروسي عادة إلى اتخاذ موقف متطرف مع تجاهل تحديد وقت محدد لإنهاء عملية التفاوض^(١٠).

ففي الجانب الآخر يرى جلين Glenn أن العرب يمثلون إلى المحافظة في مفاوضاتهم بدلا من الواقعية ، وعادة ما يبدأون بموقف تفاوضي متصلب ثم يطلبون من الجانب الآخر التنازل ويقومون أنفسهم بالتنازل خلال عملية التفاوض ، ووقت انتهاء عملية التفاوض لا يمثل أولوية هامة ، لكنهم يركزون على بناء علاقات دائمة ومستقرة^(١١).

على الجانب الآخر يمثل الأمريكيون في مفاوضاتهم إلى الواقعية والمنطق بدلا من العاطفة أو الخيال ، وهم يبدأون بتنازلات لكنهم ينتظرون الطرف الآخر أن يقابلهم بالمثل ، لكن علاقاتهم تتسم بأنها علاقات قصيرة المدى ، ومفاوضاتهم محدودة إلى حد كبير بالتعليمات المعطاة لهم^(١٢).

ويقارن الجدول رقم (٥) أساليب التفاوض لكل من العرب والأمريكان والروس .

المواهب

FOOT NOTES

- D. Johnson & F. Johnson "Joining Together" Prentice-Hall 1975 p. 176).
- D. Lax and J. Sebenius "The Manager as Negotiator" (N. Y: Free Press, 1986).
- C. Barlow and G. Eisen, "Purchasing Negotiations" (Boston, CBI Co. 1983).
- ٤ - المرجع السابق .
- D. Pruitt, ed, Effects of Trust "Journal of Personality and Social Psychology" 38, no : 1 (1980) p. 9 - 22.
- M. Neal & M. Bazeman, "Cognition and Rationality in Negotiation" (N. Y. Free Press, 1991).
- R. Walton, "Interpersonal Peacemaking" Reading Mass Addison-Wesley 1969.
- J. L. Graham, "The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations" "Journal of International Business Studies, 16 (1), spring 1985, p. 81 - 86.
- J. A. Reeder "When West Meet East" Business Horizons, 30 (1), 1987, p. 263 - 275.
- N. J. Adler, "International Dimensions of Organizational Behavior" 2nd (Boston : PWS-Kent, 1991) p. 51.
- E. S. Glenn, "International Journal of Intercultural Relations", vol. 1 (N. Y.: Pergmon, 1984).
- M. Kublin, "The Japanese Negotiating Style, "Industrial management 29 (May - June 1987) 18 - 23

١٢ - المرجع السابق .

أخيراً يمكن القول أن عملية التفاوض هي انعكاس لثقافات وأنماط سلوكية وصفات شخصية وفلسفة إدارية وتنظيمية .

جدول رقم (٦)

نموذج لأساليب التفاوض لعدد من الثقافات

أمريكا اللاتينية	أمريكا الشمالية	اليابان
تقدير مرتفع للشعور العاطفي كحس عاطفي استخدام كبير للقوة الولاية للمنظمة القرار فردي يأتي من سلطة أعلى حفظ ماء الوجه مهم توجد له ميررات ويتأقضي عنه جدال في كل الحالات والفعال قله احتمال الوتقة	تقدير منخفض للشعور العاطفي التعامل غير شخصي ثقافتي القرار منخفض مجموعة عمل تصنع القرار لمؤخذة التكاليف والموارد يتأثر لكنه غير أخلاقي جدال لكنه غير شخصي أهمية كدبل وحجة	تقدير عالي للشعور العاطفي إخفاء الواثق ممارسة مأكرة للقوة الولاية للمنظمة الخلا قرار جماعي حفظ ماء الوجه أساسي يتكرر مؤخذ للقرار بالمصالح الخاصة بصوره عالية لا جدال ، وحنوء صحة ودقة الوثائقية المكتوبة

المصدر :

P. Case, "Training for the Multicultural Manager" (Washington, D. C: Society For Intercultural Education, (1982).

* * *

الفصل الثاني عشر

الصراع التنظيمي

المصراع المتين

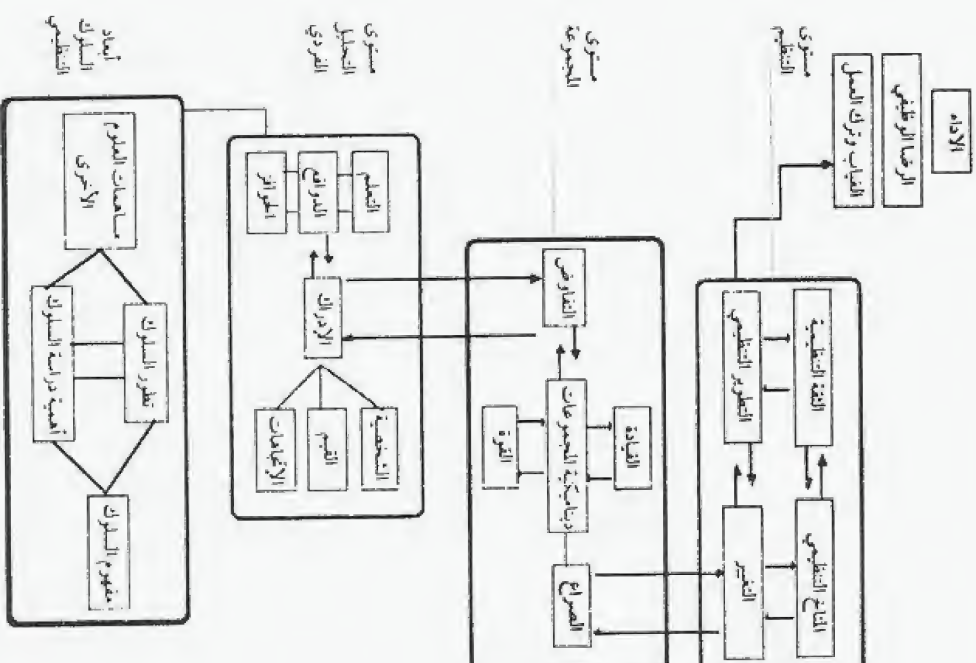
Organizational Conflict

22

عضوية الإنسان في المؤسسات الاجتماعية ابتداءً بالأسرة والجماعة والتعليم والمجتمع معاً، بصورة مستمرة ليكون طرفاً في شكل من أشكال النزاع. -مرد هذا النزاع هو اختلاف ميول ورغبات وآمال ونظلمات وخبرات وتجارب وقيم واتجاهات .. الأفراد .

وباختصار تعارض مصالح هؤلاء الأشخاص . وجود هذا التباين بين من يعملون داخل المنظمة لتحقيق هدف مشترك وتتوخ طبيعة الأنشطة، الاتصالات، العلاقات والمصالحات والمسؤوليات .. تسبب في عدم التوافق بين الأفراد ، الذي يؤدي بدوره إلى انشقاق والتوتر على المستوى الفردي والجماعي وازدود الفعل ثم النزاع .

فالترافع على مستوى الفرد ، الجماعة والمنظمة يعتبر من الطواهر الحتمية. فهذه الظاهرة والتعامل معها بفعالية يسهل مهمة الإدارة في استثمار ما قد ينتج عنها من تحديد ، إبداع وإبتكار خاصة وأن الأطراف المتنازعة غالباً ما يحاول كل منها إثبات وجوده . التقليل من شأنها أو تجاهلها سيكون له انعكاسات سلبية على علاقات الأفراد وبالتالي أداتهم . في هذا الجزء ، سنتحدث عن ماذا يقصد بالترافع الطبيعي ، أهمية دراسته ، مستوباته ، مناهج دراسته ، مصادره ، ثم أخيراً ، كيفية التعامل مع وإدارة هذه الظاهرة .



التنافس والصراع التنظيمي :

الصراع عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معينة . مثلاً ؛ مجموعة من الأفراد على خط الإنتاج قد تعتمد خفض إنتاجها لإعاقة مجموعة تليها من تحقيق أهدافها الإنتاجية وإلحاق الضرر بها . لإيضاح مفهوم الصراع لابد من الإشارة إلى الفرق بين مفهومي الصراع والتنافس . فالتنافس بين الأفراد أو الجماعات يحدث بين الطرفين أثناء محاولة كل منهما لتحقيق هدف معين لكن دون محاولة إعاقة الطرف الآخر . فالمنافسة لا تنطوي غالباً على اتجاه عدائي ، كما أنها لا تؤدي بالضرورة إلى الإضرار بالآخرين . وعلى النقيض من ذلك الصراع حيث يحاول كل طرف وضع العقبات والعوائق التي تحد من تمكن الطرف الآخر من تحقيق أهدافه . فعلى سبيل المثال انخفاض الطلب على منتج معين مع وجود وفرة في الإنتاج سيدفع المنتجين إلى محاولات جادة للحصول على أكبر قطاع ممكن من المستهلكين وقد يصل الأمر إلى حد النزاع ومحاولة إلحاق الضرر بعضهم ببعض . كذلك انخفاض ميزانية الدولة وما يترتب عليه من نقص في الحصص المخصصة لكل وزارة أو مؤسسة أو أي قطاع من قطاعات الدولة قد يدفع هذه الجهات للدخول فيما يشبه الصراع لأن الحصول على حصة أكبر سيكون على حساب جهة أخرى التنافس قد يكون أكثر وضوحاً بين الشركات والمؤسسات التي ترغب التعاقد مع الدولة لتقديم خدمة ما . حيث تتقدم كل شركة بعبء ومواصفات معينة أخذة في الحسبان العطاءات المقدمة من الشركات الأخرى المنافسة والتي قد تفوز بالمنافسة .

أهمية دراسة الصراع التنظيمي :

لا يمثل الجانب الرسمي من أنظمة وقوانين ولوائح العامل الرئيسي فقط في

تعريف :

حاول العديد من الكتاب والمفكرين تحديد مفهوم الصراع . فقد ذهب مارش وسايمن "March and Simon" إلى أن الصراع هو ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات^(١) . ويرى الحيطي أن الصراع عبارة عن " تناحر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية حيث يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة ، ومواردهما محدودة ، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما^(٢) .

كما عرف اليب الصراع أيضاً ، بأنه " النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أهل هدف واحد ، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف"^(٣) . من هذا يتضح أن أهم الخصائص الأساسية للصراع تتمثل في الآتي^(٤) :

- ١ - وعي كل طرف من أطراف النزاع وإبرازه للطرف الآخر .
 - ٢ - حرص كل طرف من أطراف النزاع على إلحاق الضرر بالآخر .
 - ٣ - قدرة الأطراف المتنازعة على إلحاق الضرر ببعضهم البعض .
- فالصراع إذن ، وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل مجموعها مظاهر الصراع .

٣ - مرحلة إظهار الصراع : وتمثل المرحلة التي يبدأ كل طرف فعلاً بمحاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر .

٤ - مرحلة ما بعد الصراع : وتمثل هذه المرحلة مخرجات الصراع . فإما التوصل إلى حل مرض للطرفين يعقبه تعاون ، أو تسود حالة عدم الرضا وفي هذه الحالة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتتفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة^١ .

التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي :

هناك اتجاهان للتعامل مع الصراع التنظيمي :

أولاً : الانحسار التقليدي "The Traditional View" . ويسل وجهات النظر في الفكر الإداري حتى بداية الأربعينات الميلادية . وينتهي هذا الاتجاه على أن :

- ١ - النزاع داخل المنظمة سلوك غير مرغوب فيه .
- ٢ - وجود هذه الظاهرة يوجي بوجود أمور خاطئة في المنظمة .
- ٣ - يجب على المنظمة التخفيف من حدة الصراع أو القضاء عليه إن أمكن .
- ٤ - يجب عدم الحديث عن وجوده واجتباؤه .

٥ - الحد من الصلاحيات "Authority" الممنوحة للأفراد كأسلوب "Tactics" للحد من الصراع .

على الرغم من أن هذا المنهج لم يحدد مواقع الصراع وكيفية التعامل معها بفعالية ، إضافة إلى تجاهل مؤيديه للجوانب الإيجابية للصراع كأحد مصادر الابتكار والتجديد والتغيير ، إلا أنه لازال يمثل وجهة نظر العديد من أعضاء

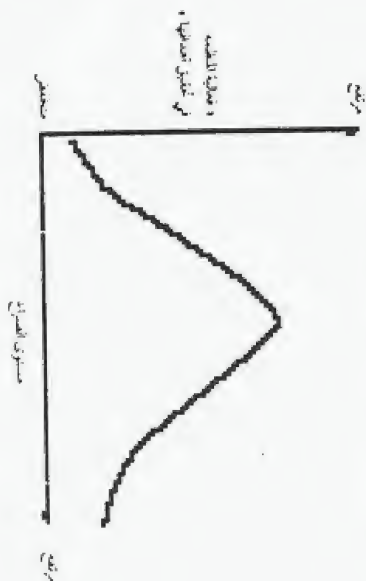
مدى فاعلية المنظمة . فالإنسان ؛ كفرد أو كعضو في جماعة في أي مستوى من مسئوليات التنظيم وما يمتلك من قدرات ، مواهب ، خبرات ، اتجاهات ، قيم ، أساليب ، تطلعات .. إلخ ؛ يمثل العنصر الإنتاجي الأكثر حيوية وأحد المتغيرات الرئيسية في كفاءة التنظيم . هذا العنصر المهم تحتم عليه طبيعة تكوينه ومطلبات العمل أن يكون في حالة تفاعل مستمر داخلياً ، ومع المنظمات والجهات ذات الصلة بنشاط المنظمة في بيئتها الخارجية . حالة التفاعل هذه أوجدت المناخ الداعي للتناقضات والخلافات التي قد تترقى إلى درجة الصراع . من هنا تتبع أهمية دراسة موضوع النزاع التنظيمي وكيفية استثماره بما يخدم مصلحة المنظمة .

مراحل الصراع :

تصر عملية الصراع بمراحل معينة تبدأ بالترك الأفراد للاختلاف والتفاوت فيما بينهم سواء كان في الأهداف ، المصالح ، الحاجات ، الميول ، الرغبات ، الدوافع ، وجهات النظر ، الخبرات ... إلخ . تأتي بعد ذلك مرحلة تحليل وفهم وبطورة هذه الاختلافات وتنظيم الفئات المتماثلة في السمات والخصائص إلى بعض وتكوين تكتلات معينة تمثل أطراف النزاع . ثم المرحلة النهائية ؛ وتمثل في محاولة كل طرف وضع استراتيجية معينة ليتعامل من خلالها مع الجانب الآخر للنزاع . ويمكن التمييز بين هذه المراحل كالآتي :

- ١ - مرحلة الصراع الكامن : اختلاف وتشتت الأهداف ، الرغبة في الاستقلالية ، محدودية الموارد ... إلخ تعتبر من المعطيات التي قد تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في صراع .
- ٢ - مرحلة الشعور بالصراع : الشعور بالقلق والتوتر لدى الأطراف المتصارعة تمثل مرحلة أكثر تقدماً من السابقة وتؤدي بالحاجة إلى اتخاذ موقف معين .

شكل رقم (١٦)
العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية التنظيم



المصدر :

F. Starke and J. Gray "organizational behavior concepts and applications"
2nd Edition (Columbus : A Bell and Howell Company 1980) P. 308

مصادر الصراع "Sources of Conflict" :

هناك العديد من العوامل التي تساهم في إيجاد مناخ تنظيمي مفعم بالتناقضات وال نزاعات داخل التنظيمات الرسمية منها :

١ - محدودية المصادر "Limited Resources" : تتنافس المنظمات على ما تحتاج من موارد مالية ، بشرية ، مواد خام ، تكنولوجيا .. إلخ مما هو متوفر في بيئتها

المجتمع . المسبب كما يراه روبنز "Robbins" هو أن المنشآت المهمة - المنزل ، المدرسة ، مراكز العبادة - اعتنقت المنهج التقليدي للتعامل مع النزاع^(١) . وهي المؤسسات التي تمتلك أقوى تأثير على المجتمع . في المنزل غالباً ما يمنع الأبوين إبنائهم من المشاجرة ، في المدرسة الطالب لابد أن يلم بالإجابة الصحيحة ، والمراكز الدينية تؤكد على أهمية الأخوة ، السلم ، البعد عن النزاع ... إلخ .

ثانياً: الإجهاد الحديث "The Current View" : بني هذا الاتجاه على افتراض :

- ١ - الصراع ظاهرة حتمية "Inevitable" لا يمكن تجنبها من قبل المنظمة .
- ٢ - الصراع قد يكون أحد البواعث للفرد عن أساليب أفضل لأداء العمل .
- ٣ - إدارة الصراع والتفاعل معه بإيجابية من مهام التنظيم .

٤ - إذا أثر الصراع إيجابياً على الأداء الجماعي "Group Performance" فالأولى تشجيعه .

٥ - انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحب بتفني مستوى الابتكار "Innovation" والتجديد "Creativity" في مثل هذا المناخ التنظيمي ، ارتفاع العامل يزيد دافئته قد لا يهتم بتحسين إنتاجه .

٦ - على العكس من ذلك ارتفاع حدة الصراع - على مستوى الفرد أو الجماعة - إلى مستوى خارج عن السيطرة قد يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقته على حساب العمل . لكن مع المستوى المعقول "Moderate Levels" من الصراع ، كما يتفصح من شكل رقم (١٦) ، يكون الموظف مدفوع لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء .

- ٦ - عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بأعضاء التنظيم . فلا يعرف كل شخص ما هي حقوقه واجباته وبالتالي يصبح هناك نوعاً من الازدواجية في تأدية المهام قد تؤدي بدورها إلى نوع من التناقضات .
- ٧ - اختلاف الاتجاهات "Attitudes" والقيم "Values" : التباين في اتجاهات وقيم أعضاء الجماعة يؤدي إلى الاختلاف في كيفية تعاملهم مع الموقف ، الأشخاص والجماعات الآخرين وبالتالي يحدث نوعاً من التناقض فيما بينهم ومع الآخرين .

مستويات الصراع التنظيمي

يقوم الفرد ضمن الإطار الاجتماعي بالعديد من الأدوار ؛ على مستوى الأسرة ، الجماعة ، المنظمة ، والمجتمع . ففروع الأفراد القيم ومعايير هذه الجهات ، بالإضافة إلى ما يتميز به كل شخص من سمات وخصائص فردية ، قد يجد نوعاً من الاختلاف والتعارض حسب التوقعات المرتبطة بهذه الأدوار . تتناقض الأدوار عدم وضوحها أو عدم الاتفاق والإجماع عليها يتسبب في رفع مستوى التوتر والإحباط لدى الشخص إلى درجة قد يعجز معها لإيجاد أي نوع من التوافق بين شخصية الفرد ونظام التفاعل الاجتماعي . هذه الآثار ممكن ملاحظتها على المستوى الفردي والجماعي وأيضاً على مستوى المنظمة .

أولاً : على المستوى الفردي

قد يجد الفرد نفسه في موقف يحتم عليه اختيار بديل من مجموعة من البدائل لا يرغب أي منها . قد يجد نفسه أيضاً أمام أمرين يرغبهما في وقت واحد

- الخراجية . هذا التناقض يصل إلى درجة الصراع في حالة شح هذه الموارد . فما يحصل عليه الطرف الأول يكون على حساب حصص الطرف الثاني . عجز ميزانية الدولة ، على سبيل المثال ، يصاحبه صراع بين الأجهزة والوزارات والمؤسسات والمصالح الحكومية للحصول على نصيب الأسد ، وارتفاع صناعات القرار بأهمية مشاريعهم وعدم إمكانية تحملها لأي خصم . بوجه عام ؛ كلما شحت المصادر كلما كان هناك احتمال أكبر لوجود ظاهرة الصراع .
- ٢ - التدخل بين أنشطة المنظمة واعتماد بعض الوحدات في إنتاجها على أخرى يزيد من احتمال وقوع التناقضات والنزاع . في هذه الحالة إدارة المنظمة لابد أن تكون على دراية بهذا التدخل والتسيق بين الأنشطة المختلفة للتخفيف من حدة الصراع .

- ٣ - عدم وجود نظام اتصال فعال يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة . فتتخذ القرارات في فروع التنظيم بناءً على ما يتوفر لديها من معلومات قد تكون في كثير من الأحيان متباينة مما يحدث نوعاً من التناقض .

- ٤ - اختلاف الإدراك "Difference In Perceptions" : فهم واستيعاب ما يحدث في العالم الخارجي يختلف من شخص لآخر بناءً على الخبرات والتجارب التي يمر بها الفرد . هذه النظرة لما يجري حول الشخص تحدد الكيفية التي من خلالها يتعامل مع متغيرات بيئته . لذا اختلاف الإدراك ، على مستوى الفرد والجماعة ، يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التباين في كيفية التعامل مع ما يحدث داخل المنظمة .

- ٥ - الاختلافات الفردية : "Individual Differences" : بعض الأفراد بطبيعتهم يرغبون بإشارة الجدل والمعارضة . على النقيض من ذلك أفراد يميلون إلى القيام بواجباتهم الوظيفية في بيئة هادئة .

للآخرين. تصرفات الفرد في موقف ما قد تثير استياء الآخرين دون أن يدرك ذلك. في هذه الحالة احتمال ظهور النزاع وارد.

- هناك أيضاً ، المنطقة المخفية والتي يكون فيها الفرد غير معروف للآخرين نظراً لإخفائه المعلومات الضرورية المتعلقة بأفكاره وتصرفاته وإجتهاداته... إلخ. قد يكون هذا الإخفاء بدافع الرغبة في تجنب ردود الفعل غير المحببة من الغير أو لإبراز أهميته ومكانته وما يتمتع به من قوة. لذلك نجد أن التناقض والنزاع أمر حتمي في هذه الحالة.

- أخيراً ؛ أسرار الكاتبان إلى المنطقة غير المعروفة. وتمثل الجانب النفسية في بصورة اللاشعور وغالباً تكون غير معروفة لا للفرد نفسه ولا للغير. وفي هذه الحالة يؤدي سوء الفهم بين الطرفين إلى النزاع. انظر شكل (١٧).

شكل رقم (١٧)

نافذة جو هاري

معرفة للآخرين	منطقة النشاط الحر	المنطقة المظلمة
غير معروفة للآخرين	المنطقة المخفية	المنطقة غير المعروفة

ثالثاً : تناقض الفرد مع الجماعة :

يخضع الفرد للقيود والنظم الجماعية ، وفي نفس الوقت مدفوع لشد حاجات معينة. عدم التوافق بين المطلبين يوجد نوعاً من الاضطرابات والصراع النفسي ، يدفع الفرد إلى ردود فعل تتمثل في العدوانية ، الانسحاب ، البحث عن حل وسط أو اللجوء إلى الأساليب الدفاعية كالتبرير ، الإسقاط ، التوكيد ، أحلام اليقظة... إلخ. كما تضع الجماعة أنماطاً سلوكية معينة "Norms" تأخذ صفة الإلزام

ولا يمكن الحصول إلا على أحدهما ، وقد يطلب منه أن يختار بين أمرين لا يرغب أي منهما. قد يشعر الفرد بأنه يقوم بأشياء من الأولى ألا يقوم بها. قد يتلقى الفرد توجيهات متضاربة من مصادر مختلفة. هذه الحالات توجد نوعاً من التناقض وعدم الاستقرار النفسي لدى الفرد. كما أنه قد يجد نفسه في حالة من التناقض إذا كان تحقيق هدف معين يرتبط بنتائج إيجابية وسلبية في نفس الوقت.

ثانياً : صراع بين الأفراد :

اختلاف القيم والإدراك والعادات والتقاليد وتباين الخلفيات والتجارب لدى الأفراد يؤثر على تفكيرهم للأمور والمواقف. كيفية التعامل معها قد يوجد نوعاً من التناقض بين هؤلاء الأشخاص خاصة إذا كانوا تحت سقف واحد ويعملوا لتحقيق هدف معين.

طور جوزيف لوفت "Josef Luft" وهاري إنجهام "Harry Ingham" نموذجاً لتحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين عرف باسم نافذة جو هاري "Johary Window" نسبة إلى اسميهما حيث تتكون كلمة جو هاري من المقطعين الأولين لاسميهما^(١٧). ويرى الكاتبان أن التفاعل بين الأفراد يعتمد على توفير المعلومات عن الفرد نفسه وعن الآخرين.

- فهناك مساهمات بمنطقة النشاط الحر وتعني أن مشاعر الفرد وميوله ورغباته وأفكاره وما يترتب عليها من سلوك معروفة لدى الفرد نفسه والآخرين.

- فالأطراف تتعامل مع بعض بوضوح. وفي هذه الحالة يكون هناك احتمال ضئيل جداً لوجود اختلافات وصراع.

- المنطقة المظلمة : وتكون المعلومات غير متاحة للفرد نفسه لكنها متوفرة

حدة الصراع . والعكس ؛ إذا تزايدت الأهداف وتوسعت الموارد والأنشطة فإن الصراع يكون في أدنى مستوياته . سميت وكوهن "Schmidt & Kohn" بينا ثلاثة متغيرات أساسية تحدد مستوى الصراع التنظيمي^(١) :

- ١ - ندرة الموارد المشتركة التي يعتمد عليها الطرفان .
- ٢ - طبيعة الأنشطة والأصناف التي يقوم بها الأطراف المتنازعة ونسبة اعتمادها على بعض .

٣ - درجة التقارب في الميول والرغبات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الطرفان .

آثار الصراع التنظيمي :

الجانبية والتجانس المطلق بين أعضاء الجماعات قد يكون له من الآثار السلبية ما يدخل بفعالية المنظمة . لذلك مبدأ الرقض والتأييد بين الأعضاء ، الانسجام والتعاقد ، النزاع والتوافق تعتبر من السمات الرئيسية للعلاقات داخل المنظمات . تلك السمات تكسب الجماعة طابعاً تقاعلياً مميزاً .

أولاً : الآثار الإيجابية :

- ١ - إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة .
- ٢ - إتاحة الفرصة للنقاش بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل .
- ٣ - شحذ همم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود .

في كثير من الأحيان . لدى الجماعة أساليب متعددة تستطيع من خلالها إلزام الأفراد بنمط سلوكي معين . قد يكون أحد هذه الأساليب منع الفرد من تحقيق بعض الأهداف الخاصة به كعقاب ، مما يجبر الفرد للدخول مع الجماعة في صراع أو الامتناع . أيضاً ؛ إصدار المدير لتوجيهات وأوامر لا تتفق مع وجهة نظر وتطلعات مروضيه قد تواجهه بالرفض من قبلهم وبالتالي الدخول في صراع مع هذه القيادة . على الرغم من أن المدير يستطيع حسم الموقف لصالحه ، إلا أن مثل هذا السلوك قد لا يكون عقلاني لأن المروضين بطريقة أو بأخرى قد يستطيعوا توجيهه ضربة لمثل هذه القيادة .

رابعاً : الصراع بين الجماعات

الأقسام والوحدات داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل . قسم التخطيط ، على سبيل المثال ، قد يضع تصورات مستقبلية معينة تتطلب إنشاء وحدات ، وتقديم خدمات جديدة . القسم المالي قد يكون أكثر اهتماماً بالاعتمادات المالية وكيفية توفيرها .. إلخ . هذه الاختلافات في توجهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي .

خامساً : الصراع بين المنظمات :

شرح الموارد المالية والمواد الخام والأيدي العاملة وندرة الأسواق قد تدفع المنظمات إلى الدخول في صراع من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من مقومات حياتها . فكلما تباينت الأهداف بين أطراف النزاع وكان هناك اعتماد كامل على موارد مشتركة بالإضافة إلى تدخل أنشطة الأطراف المختلفة ، كلما زادت

المشترك .

٣ - إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود .

٤ - من واجب الإدارة تفهم دوافع الأفراد الحقيقية ومظاهر سلوكهم الانفعالي - خوف وقلق واضطرابات - والعمل على إزالة أسبابها .

٥ - تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته وإمكاناته .

ثانياً : التعامل مع الصراع الجماعي :

١ - من واجبات الإدارة تدعيم العلاقات الاجتماعية ، وتنمية روح الانتماء والحب والتضحية لدى منسوبيها لتفادي التناقضات السلبية .

٢ - موضوعية وعدالة التوزيع والائتمار والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة - نظام الحوافز ، الأجور ، الترقية ، التأديب ، النقل ، العلاوات ... إلخ - للتمتع على التوزيع والتفاني لدى جماعات العلم .

٣ - إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك .

٤ - تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر لعامل الزمن ، وقد يتفهم هذا الأسلوب لبعض الوقت .

٥ - التفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة .

٦ - التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر طرفي النزاع . وهذا من شأنه

ثانياً : الآثار السلبية :

١ - يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تقتصر بمصلحة التنظيم .

٢ - يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تصفية المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المفترضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر . مثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام .

٣ - يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني .

٤ - تعمل كثرة الصراعات والنزاعات داخل التنظيم على تبييد الطاقات والجهود التي من المفروض أن تصرف لخدمة العمل .

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

إدارة الصراع التنظيمي لابد أن تنبني على الاعتقاد الجازم بأن التناقضات والاختلافات يمكن استغلالها لتحقيق المصلحة العامة . فبما تبقى من هذا الجزء نستعرض أهم الأساليب التي من الممكن اتباعها للتعامل بفعالية وإدارة الصراع التنظيمي .

أولاً : معالجة الصراع الفردي :

١ - المساهمة بفعالية من قبل الإدارة في سد حاجات الفرد التي لم تتفهم والتي أوجدت لديه التوتر والقلق اللذين قد يدفعانه للتناقص والصراع مع الغير .

٢ - بناء الفرد وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة وأهدافها ، والتقليل من أهمية الاختلافات والتعارض بين وجهات النظر طالما الكل يسعى إلى تحقيق الهدف

رابعاً : أساليب عامة لإدارة الصراع :

إدراك الإدارة لوجود ظاهرة النزاع داخل المنظمة سيدفعها إلى البحث عن

الوسيلة الملائمة لإيجاد نوع من التوافق بين الأطراف المتنازعة . لكي لا يصل الأمر إلى درجة الإضرار بأهداف المنظمة . من هذه الوسائل :

١ - تشخيص ومعرفة أسباب الصراع ومصدره وتعتبر أولى الخطوات التي لابد من اتخاذها .

٢ - حيث الأطراف المتنازعة على التفكير في الأسباب الحقيقية للصراع وعدم التركيز على الجانب الشخصي .

٣ - إدخال طرف ثالث محايد للتوسط في حل الصراع .

٤ - اللجوء إلى المستويات الإدارية العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة .

٥ - تهدئة الموقف "Smoothing" : تلجأ القيادة إلى تهدئة الوضع بين الأطراف المتنازعة وتزويد الطرفين بما يحتاجوا من إيماءات حول موضوع النزاع مما قد يسهم في تخفيف حدة التوتر .

٤ - التوافق "Compromise" : ويضمن هذا الأسلوب حصول كل من الأطراف المتنازعة على جزء مما يسعى للحصول عليه وليس الكل . فالنزاع لا يحل إذا رأى أحد الأطراف أن الآخر قدم بعض التنازلات فيبدأ هو بالممثل حتى يتم التوصل إلى تسوية ترضي الجميع .

٧ - المواجهة "Confrontation" : يعتمد هذا الأسلوب على المصارحة من الجانبين فكلك يعرض المشكلة من وجهة نظره ويتون مجاملة . طرح الأسباب الحقيقية للنزاع ومناقشتها بموضوعية ، يساهم في تفهيم كل جانب لرأي الطرف الآخر

تهيئة المتنازعين نفسياً لقبول الحل الوسط الذي يحصل كل طرف فيه على جزء من مطالبه وليس الكل .

ثالثاً : تخفيف حدة الصراع التنظيمي

١ - بناء الثقة التنظيمية "Organizational Trust" لازالة التوتر بين أجزاء التنظيم ولتخفيف حدة الصراع .

٢ - توسيع نطاق الإشراف ليشمل أكبر قدر ممكن من الأعمال والأنشطة المرتبطة مع بعض . خفض مثل هذه الأنشطة لرئيس واحد يسهل عملية التنسيق والاتصال ويخفف من حدة التناقضات .

٣ - تقنين العلاقة بين الأعمال والأنشطة المختلفة ووضع الضوابط الضرورية للإشراف بها من قبل الأفراد والوحدات التطبيقية .

٤ - تحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مركز وظيفي أو وحدة تنظيمية من خلال التوصيف الوظيفي المحدد والقاطع .

٥ - توضيح أساليب وإجراءات العمل لحدوثي الالتحاق بالأعمال لتخفيف حدة التناقض في الأداء .

٦ - عدم المبالغة في منح صلاحيات التصرف ، لما قد ينتج من نزاع من منج الصلاحية ومن منحت له ، خاصة إذا ما أسيء استغلالها .

٧ - أخيراً ؛ التركيز على جانب العلاقات الإنسانية للتعامل مع الصراع التنظيمي . ومن ذلك ، بناء روح الفريق ، إيجاد نظام اتصالات فعال ، تبني أسلوب القيادة الجماعي ، السماح بالمشاركة الفعالة . هذه الأساليب التطويرية من شأنها تخفيف حدة التوتر والقلق ورفع الروح المعنوية لدى منسوبي التنظيم .

المواهب

FOOT NOTES

- 1 - J. March and H. Simson "Organizations" N. Y. John Willey and Sons 1958) p. 20.
- ٢ - محمد الخطيبي "الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن"، عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٩٣م، ص ٢١ - ٢٢.
- ٣ - مدحت محمد النيب، جرائب في الصراع التنظيمي "المجلة العربية"، العدد الثالث ١٩٨٧م، ص ١.
- ٤ - المرجع السابق ص ٧.
- ٦ - سبيل المسكر "دور الصراع في الإدارة" "المجلة العربية للإدارة"، عدد ٤ (عمان): المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٨٢م، ص ٢٧.
- 6 - S. Robbins "Organizational Behavior" (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall 1979). P. 289.
- ٧ - سمير أحمد عسكر "دور الصراع في الإدارة" "المجلة العربية للإدارة"، العدد ١ المجلد الثاني (عمان): المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٨٤م، ص ٣١.
- 8 - S. Schmidt, and Koehhan A. "Conflict Toword Conceptual" Administrative Science Quarterly 1972, 17, p. 363.

- ويؤرب إمكانية الوصول إلى تسويق معين لتخفيف حدة المعارضة .
- ٨ - أخيراً؛ هناك ما يعرف بأسلوب الإكراه "Forcing": اختلاف المروسين حول أمر ما، قد يدفع القائد لفرض حل معين للتعامل مع مشكلة النزاع. يعتبر هذا الأسلوب حل سريع، لكن على المدى البعيد قد لا يكون من الأساليب الفعالة لأن الطرفين الخاسر في النزاع سيتنقم متى ما سنحت الفرصة .

الباب الرابع

الأبعاد التنظيمية

الفصل الثالث عشر : المناخ التنظيمي

الفصل الرابع عشر : الثقة التنظيمية

الفصل الخامس عشر : التغيير والتطوير التنظيمي

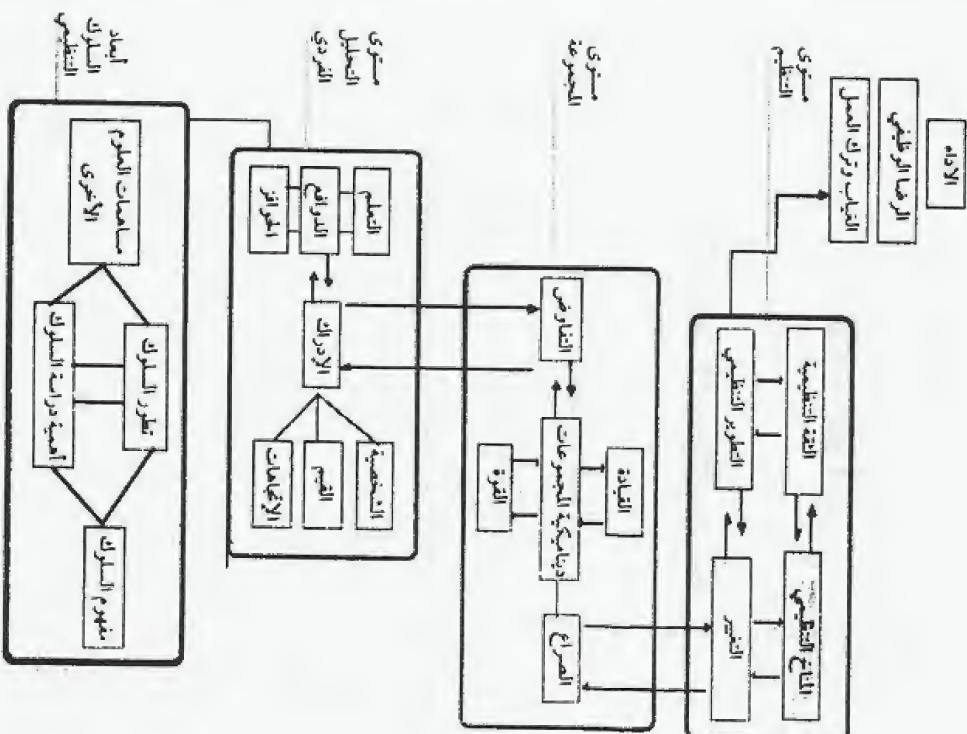
المناخ التنظيمي

Organizational Climate

مقدمة :

مناخ المنظمة لا يقل أهمية ، فيما يتعلق بالتأثير على الأداء التنظيمي ، عن الأنشطة التنظيمية الأخرى كالخطيط والتنظيم والتوظيف والدوافع والرقابة .. إلخ. كل هذه الأنشطة وغيرها قد لا تكون فعالة إذا ما نفذت في بيئة تنظيمية غير جيدة . يشمل المناخ التنظيمي البناء التنظيمي "Organizational Structure" ، العضوية التنظيمية "Organizational Membership" ، جهوزات الأفراد لفهم المنظمة ، تفاعل الأفراد ، قواعد العمل ، التعاون بين الأفراد ، الأنماط القيادية ، والجانب المادي "Physical Setting".

من الأمور المسلم بها أن سلوك واتجاهات الأفراد تتأثر بطبيعة العمل الذي يقومون به وبمعطيات البيئة الداخلية التي يقومون بتأدية العمل بها . أجريت الكثير من الدراسات والأبحاث لمعرفة التصميم المثالي للعمل ولمكان العمل من أجل الحصول على أعلى معدلات الأداء . أكد جاكوفسكي "Jackofsky" أن الأشخاص الذين يعتقدون بوجود مناخهم التنظيمي يتميزوا بدرجة عالية من الرضا الوظيفي ، الأداء الجيد ، القناعة بكفاءة قيادتهم وعدم الرغبة في ترك العمل . خلاف من يعتقدوا بسوء بيئةهم التنظيمية^(١) . الشخص الراضى في الإنجاز " Achievement Oriented" ، الشئط والجدي سيكون أكثر نجاحاً في البيئة التنظيمية الباضة للإنجاز والتجديد والابتكار والتي تمنح الفرد حرية كاملة في تحديد الأهداف وطريقة الأداء.



المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها^(٩). كما عرفه تاجيري "Tagiri" على أنه الجوهر الثابت نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم^(١٠). من التعاريف السابقة نستطيع القول بأن :

١ - يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات .

٢ - تتسم خصائص المناخ الطبيعي بالثبات النسبي .

٣ - أبعاد المناخ التنظيمي ممكن قياسها .

٤ - إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لديه ما يعرف بالبيئة النفسية "Psychological Environment" والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم . هذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لاختلاف الإدراك لدى الأفراد .

أبعاد المناخ التنظيمي :

هناك عاملان أساسيان يمثلان القاعدة الأساسية للمناخ التنظيمي وهما^(١١) :

أولاً : بيئة العمل "Work Environment" وتمثل شعور الفرد عن منظمته ، تشجيع ودعم مشرفه المباشر له . درجة قبول جماعة العمل للفرد ثم فهم الشخص للدور الذي لابد أن يقوم به في التنظيم .

ثانياً : طبيعة المكافآت وتمثل النظام المتبع من قبل المنظمة في منح المكافآت والأجور ودرجة رضا الفرد عما هو مطبق .

حدد كوز "Kozs" وتوماس "Thomas" الإطار العام للمناخ التنظيمي بشمانية أبعاد رئيسية^(١٢) :

بينما المدير الخيالي "Imaginative" الراغب في اقتناص الفرص والذي يعتمد على أفكار وخطط مستجدة يحقق نجاحاً ملحوظاً في المناخ التنظيمي الذي يتسم بالمخاطرة "Risk - taking Climate" على التقيض من ذلك القائد الاجتماعي ، التفاعلي "Relation - Oriented" يكون أكثر فعالية إذا كان الحو العام للمنظمة مبني على الثقة الشخصية "Interpersonal Trust"، المشاركة وحرية الاتصال بالغير^(١٣) .

إذا للمناخ التنظيمي "Organizational Climate" آثاراً لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها . البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، حاول المهتمون من خلالها إمكانية إيجاد مناخ تنظيمي جيد نستطيع من خلاله المنظمة استثمار طاقات منسوبيها لتحقيق أهدافها ، يهدف الجزء الحالي من هذا الكتاب إلى بيان مفهوم المناخ التنظيمي ، الأبعاد الرئيسية لبيئة التنظيم الداخلي ، العوامل المؤثرة في مناخ التنظيم ، وأخيراً ؛ كيفية إيجاد مناخ تنظيمي فعال .

تعريف :

المناخ التنظيمي "Organizational Climate" هو عبارة عن مؤشر للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة^(١٤). هذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي . عرف فيلد "Field" وابلسون "Abelson" المناخ بأنه المتغير الذي يعمل على دمج الفرد ، والجماعة والمنظمة .

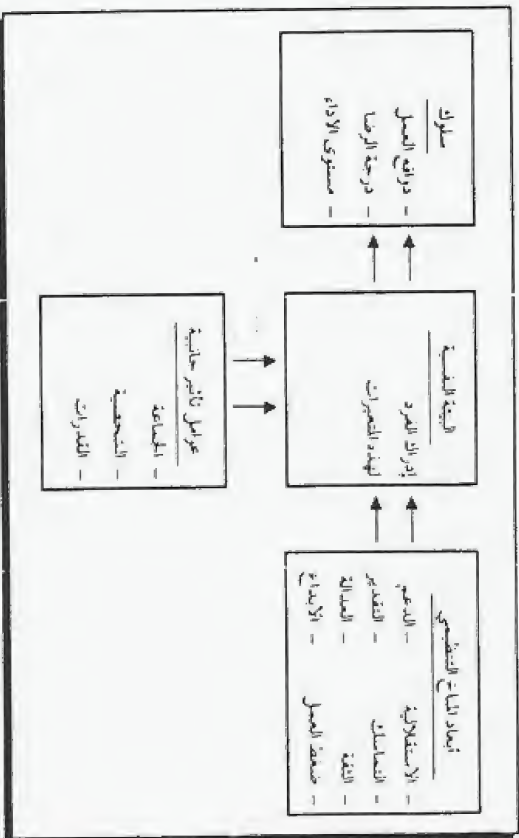
"Climate is a systems variable serving to integrate the individual, the group and the organization"^(١٥)

عرف فورهند "Forehand" وغلر "Glimer" المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من

على أدائه . انظر الشكل رقم (١٨).

شكل رقم (١٨)

الملاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك



المعتمد مع إدخال بعض التعديلات :

R. Field and M. Abelson "Climate : A reconceptualization and Proposed model
"Human Relations V0. 35, No 3, 1982 P 183

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :

من الأمور المسلم بها أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم . هذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي . من هذه

١ - الاستقلالية "Autonomy" : وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتيه فيما يتعلق بإجراءات العمل ، تحديد الأهداف ، وترتيب الأولويات .

٢ - درجة التماسك "Cohesion" : وتعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل التنظيم بما في ذلك رغبة الأعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض .

٣ - الثقة "Trust" : إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات الإدارية العليا ونقاشهم في أمور شخصية ، وحساسة مع الطمأنينة بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي .

٤ - ضغط العمل "Pressure" : إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المناطة به ومستوى الأداء "Performance standards".

٥ - الدعم "Support" : إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة .

٦ - التقدير "Recognition" : إدراك العضو بأن عطائه "Contributions" محل تقدير واعتراف من قبل الإدارة .

٧ - العدالة "Fairness" : إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بين المنسولين .

٨ - الإبداع "Innovation" : درجة تشجيع التغيير الهادف ، والتجديد ومدى تحمل المخاطرة .

هذه الأبعاد المناخية للتنظيم تؤثر بدورها على ما يمكن تسميته ، بالمناخ أو البيئة النفسية "Psychological Climate" للفرد. ويقصد بذلك درجة فهم واستيعاب وإدراك الفرد لأبعاد المناخ التنظيمي من حوله . هذا الربط بين المتغير يتأثر بجماعة العمل ، بشخصية الفرد وقدراته . هذه الصورة النفسية التي تتكون لدى الفرد عن بيئة عمله تؤثر على سلوكه ، دوافع العلم لديه ، مدى رضاه وبالتالي

التنظيم المشتركة . ثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد^(١١) . فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية ، السلوكيات المقبولة والمرفوضة ، القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر ، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة ، اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تعاملهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة ، أشكال الاتصالات المتبعة ، نظام المكافآت ، كما أن لها تأثير على استراتيجيات التنظيم وتنفيذها . باختصار ؛ ثقافة المنظمة تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم . بمعنى أن لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين بها .

٢ - ظروف العمل "Working Conditions" : يقصد بذلك بيئة العمل المادية " Physical environment " التي يعمل بها الأفراد . وتشتمل على درجة الضوضاء ، الإضاءة ، التكيف ، الأثاث ، تنظيم المكاتب " Attractiveness and Comfortableness " إمكانية الاتصال ببقية الأقسام .. إلخ . على الرغم من أهمية هذه العوامل فهي التأثير على سلوك الأفراد ، إلا أن هناك بعض الدراسات ، ابتداءً بدراسات السون مايو وفريقه "Hawthorne Studies" في الثلاثينات الميلادية حتى هذا التاريخ^(١٢) ، أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على إنتاجية الفرد بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل مثلاً . لكن بوجه عام ، ظروف العمل المادية السيئة قد تؤدي إلى الإحباط "Frustration" وهذا بدوره يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد .

٣ - البيئة الخارجية "External Environment" : تحتوي بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم - النظام الاقتصادي ، السياسي ، الاجتماعي ، الحضاري ، الجماعةي ... إلخ - والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها إنتاجها في شكل مخرجات . بيئة العمل

العوامل^(١٣):

- ١ - الظروف "Conditions" التي يعمل بها الفرد .
 - ٢ - طبيعة نظام الحوافز المستخدم لتوجيه سلوك الأفراد وزيادة إنتاجيتهم .
 - ٣ - النمط الإداري المتبع "Management Style" .
 - ٤ - طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .
 - ٥ - الأنظمة والقوانين "Roles and Regulations" ، السلطة "Authority" صناعة القرارات الإدارية وكيفية تطبيقها .
 - ٦ - طبيعة المهام "Tasks" أو العمل اللازم للقيام به .
 - ٧ - التكنولوجيا "Technology" المتاحة .
 - ٨ - علاقات الموظفين وجماعات العمل .
 - ٩ - ثقافة التنظيم "Organizational Culture" .
 - ١٠ - البيئة الخارجية "External Environment" التي تعمل بها المنظمة .
- كل عامل من هذه العوامل يمثل عنصراً مهماً في بيئة العمل ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم . ولزيادة من الإيضاح يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات :

أولاً : عوامل التأثير الخارجي "External Influences" :

- ١ - ثقافة التنظيم "Organizational Culture" : وتشمل الاتجاهات "Attitudes" ، القيم "Values" ، الأنماط السلوكية "Behavioral Normes" وتوقعات "Expectation" أعضاء

حجم الجماعة ، درجة تماسكها ، التشابه في الخصائص الفردية ، الرغبة في الارتقاء الوظيفي "Upward Mobility" ، اختلاف الإدراك ، العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل "Member Tenure" تحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة^(١٢).

٧ - المشاكل الأسرية "Family Crises" : مشاكل الزواج ، الأبناء ، الضغوط المالية ، إلى غير ذلك من جوانب الحياة الشخصية للفرد قد تكون مصدراً للتلق وبالتالي تؤثر سلباً على مستوى الأداء .

ثانياً : عوامل تنظيمية "Organizational Factors" تؤثر مباشرة على مناخ التنظيم أو من خلال تأثيرها على تصرفات أعضاء المنظمة^(١٣) :

١ - طبيعة البناء التنظيمي "Organizational Structure" : البناء التنظيمي الجامد "Rigid Structure" والأنظمة والسياسات والجراءات البيروقراطية غير المرنة قد تكون مقبولة لدى بعض الأفراد لكنها قد تؤدي إلى الإحباط والشعور بالقلق لدى الآخرين .

٢ - النمط القيادي المتبع "Leadership Style" : إساءة استخدام السلطة من قبل القيادة التنظيمية قد تحدث نوعاً من ردود الفعل السلبية لدى المرؤوسين . فبالأسلوب القيادي المتبع الأثر الواضح على سلوك وأداء المرؤوسين . الأسلوب الدكتاتوري في القيادة قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج في بداية الأمر ولكن مع مرور الوقت يسود جو الإحباط وانخفاض الروح المعنوية مما يؤثر سلباً على الأداء . على النقيض من ذلك الأسلوب الديمقراطي المطلق الذي يركز فقط على العلاقات الاجتماعية التي قد تكون على حساب العمل . لذلك القيادة

الداخلية ما هي إلا انعكاس لهذه القوى الخارجية . النظام الاقتصادي السائد ، على سبيل المثال ، ممكن أن يؤثر في مستوى الأجور والحوافز وبالتالي سلوك وتصرفات الأفراد . التقدم التقني قد يساهم في تحسين مكان وسلوكيات العمل ، منسوبي المنظمة قد يضطلعون بأدوار مختلفة في هذه الأنظمة الخارجية مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم .

٤ - البيئة التقنية "Technology" : تعتبر التكنولوجيات من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه . فهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تتطابق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجاتها من سلع وخدمات . لذلك لابد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة والتبني بما يحدث في بيئة العمل التقنية .

٥ - البيئة الاجتماعية "Social Environment" : تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاجتماعات على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص . لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل مع المنسوبين بموجبه .

٦ - تماسك الجماعة وولائها "Group Cohesiveness and Loyalty" : درجة تماسك الجماعة وولائها تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة . لستون "Lewin" وسترنجر "Stringer" أكدا على أن^(١٤) المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة ، وتزويدها بما تحتاج من معلومات "Feedback" عن كيفية أدائها ، يقود على أداء جيد . بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ، كما أن الثقة المتبادلة "Mutual Trust" والرغبة في تحسين الأداء تضعف ، إضافة إلى أن

على الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى نظام دفع الأجور . تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مرضية يشجع الأفراد الموهبين إلى الانخراط بها ، يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمنظمة . على الرغم من اختلاف أهمية الحوافز المادية والمعنوية ، حسب المستوى الوظيفي للفرد ، إلا أن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويوجد مناخاً أكثر إيجابية.

٨ - أهداف المنظمة "Organizational Objectives" : الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف . كلما كانت هذه الأهداف واضحة كلما وضحت الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد وضعف احتمال وجود جو التعارضات والتناقضات في الأداء.

٩ - درجة الإثراء الوظيفي "Job Enrichment" : يهدف هذا المنهج إلى إيجاد مناخ شامل مشجع قائم على الاعتماد النفسي "Controlling - Self" . دوافع العمل الذاتية في هذه الحالة تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية :

أولاً : شعور الفرد بأهمية "Meaningfulness" العمل الذي يؤديه .

ثانياً : شعور الفرد بالمسؤولية "Responsibility" القائمة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

ثالثاً : المعرفة "Knowledge" القائمة للنتائج الحقيقية لعمله .

الإحساس بأهمية العمل تنتج من :

(١) تنوع المهارات "Skill Variety" التي يتطلبها العمل .

(٢) وضوح المهام "Task Identity" وإنجازها كاملة أو القيام بجزء معين منها .

(٣) أهمية المهام "Task Significance" ومدى تأثيرها على حياة الآخرين .

المستوازية ، والتي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد ، وتعتبر الأسلوب القيادي الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة .

٣ - استحالة التقدم الوظيفي "Blocked Career" : من أسوأ ما يتعرض له القادة ذوي الطموحات العالية هو معرفتهم بعدم إمكانية تقدمهم الوظيفي "Upward Mobility" . لعدم وجود الوظائف الشاغرة في المستويات العليا لأسباب مالية أو أي أسباب أخرى خارجة عن إرادة الفرد .

٤ - المبالغة في المسؤوليات "Excessive Responsibility" : تزداد نسبة الإحباط لدى الفرد إذا أخفق في أداء ما هو متوقع منه أدائه . نسبة هذا الشعور تزداد كلما تزايدت الفجوة بين ما هو مؤمل منه وبين ما تحقق أدائه . المبالغة أيضاً في منح الصلاحيات وعدم قدرة الشخص المنوطة له بحمل مسؤولياته سيحدث لديه شعور بالإحباط والقلق .

٥ - العبء الوظيفي "Task Load" : تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة أثناء العمل قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالأعباء "Fatigue" مما سينعكس سلباً على أدائه .

٦ - الغموض "Ambiguous Demands" : على الرغم من اختلاف حاجات الأفراد للتعليمات والتوجيهات القيادية ، إلا أن كل منهم لابد أن يحصل ولو على فكرة عامة عما هو متوقع منه أدائه . درجة الإحباط تزداد لدى الفرد في حالة عدم حصوله على أي تقييم لأدائه "Feedback" أو إذا ما اكتشف أن الإدارة تستخدم معايير أداء متغيرة لا تتفق مع أهداف المنظمة .

٧ - نظام الأجور والحوافز "Wage and Incentive System" : يشمل هذا العنصر

Calculated Risk - "سديدفع إلى مزيد من الإنجاز . بينما المناخ التطبيقي الذي يتبنى المنهج التحفظي "A Conservative Approach" أو العشوائي بدون أي تخطيط مستقبلي سيدفع إلى مزيد من الإحباط ويضعف الرغبة في تحسين الأداء .

قياس المناخ التنظيمي "Climate Measurement"

يعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة . يعتبر نموذج لتون "Litvin" وسترلجر "Stringer" من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي^(١٧) . حيث استخدمه الكثير من الباحثين بحدٍ إجراء التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة وموضع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامة . وتحسوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بإبعاده التسعة التي حددها الكاتبان . فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من :

- ١ - شعور الأفراد تجاه هيكلية المنظمة "Organizational Structure" . بما في ذلك الأنظمة ، القوانين ، الإجراءات المتبعة ودرجة الروتين "Red Tape" .
- ٢ - شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية "Responsibility" .
- ٣ - إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي "Challenge" والمخاطرة "Risk" المحسوبة .
- ٤ - شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت "Rewards" والترقيات "Promotion" .
- ٥ - مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصرامة "Warmth" .

(٤) الاستقلالية "Autonomy" في الأداء .

بينما معرفة النتائج والشعور بالمسؤولية تجاه هذه النتائج تتحقق عن طريق تزويد الفرد بالمعلومات "Feedback" اللازمة عن مستوى الأداء .

- ١٠ - التناقضات والصراعات التنظيمية "Organizational Conflict" : تعتبر من الظواهر الحتمية على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة . وتمثل أحد الأبعاد الرئيسية لبنية التنظيم الداخلية . التفاعل معها بإيجابية يعتبر من الأولويات التي لا بد أن تضطلع بها الإدارة .

ثالثاً : النوع الثالث من مجموعة العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي هو تأثير الأشخاص "Person Influence" ويشمل :

- ١ - قدرات الفرد : القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه . عدم القدرة هذه مدعاة للإحباط والتأثيرات السلبية على معنوية الشخص .
- ٢ - تناقض القيم "Value Conflicts" : يتطلب العمل الوظيفي أحياناً القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف . مدير قسم الدعاية والإعلان قد يواجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة ، أو على الأقل مبالغ فيها ، عن منتج ما . مثل هذا التصرف قد يوجد عند الفرد شعوراً بالذنب ويصبح في حالة من القلق الدائم ويتأنيب الضمير .
- ٣ - درجة المخاطرة "Risk Taking" : من الأبعاد المهمة للمناخ التنظيمي هو اتجاهات الأفراد نحو المخاطرة . ديفيد ماكلياند أكد على أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز لا يميلون إلى المخاطرة على حساب العمل (انظر الفصل الخاص بالنواحي) . لذلك المناخ الذي يسمح بمخاطرة مدعلة محسوبة "Moderate

نظرة تنمية قيم وأخلاقيات العمل المرغوب فيه من خلال^(١٩):

- ١ - التأكيد الإيجابي على أهمية العمل "Positive Reinforcement".
- ٢ - إيضاح ما هو متوقع من الفرد إنتاجه من ناحية الكم والكيف .
- ٣ - زيادة إحساس الفرد بأهمية قيم وأخلاقيات العمل .
- ٤ - التأكيد على مبدأ المسؤولية الفردية "Individual Accountability" من خلال التفويض الفعال للصلاحيات .
- ٥ - تنمية روح الولاء الشخصي "Personal Commitment".
- ٦ - تزويد الفرد بما يحتاج من معلومات عن مستوى أدائه عن طريق التقييم الفعال "Effective Performance Appraisal".
- ٧ - مكافأة الفرد على الأداء الجيد .
- ٨ - تشجيع الأشخاص بالاستمرار على تنمية قدراتهم الشخصية .

العديد من المتغيرات كما أشرنا سابقاً - سواء على مستوى الفرد ، التنظيم أو البيئة - تحدد الإطار العام للبيئة الداخلية للتنظيم . لذلك نجد أنه من الصعوبة يمكن إيجاد منظمة مثالية . لكن هناك بعض الجوانب التي لا بد من مراعاتها لخلق مناخ تنظيمي منتج^(٢٠):

- السقّة "Trust" : لا بد لمنسوبي التنظيم في كل المستويات من بناء علاقة تقوم على أساس الثقة المتبادلة في القول والعمل .
- المشاركة في عملية اتخاذ القرار "Participative Decision Making" : لا بد من المشاركة الفعالة من كل منسوبي التنظيم ذي العلاقة في كل المراحل التي يمر بها صناعة القرار الإداري . وذلك لما لهذه المشاركة من آثار إيجابية على

٦ - مدى موضوعية المعايير "Standards" لقياس أداء الفرد والجماعة .

٧ - مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والفرقات "Conflict" كظاهرة صحية يمكن استثمارها لصالح التنظيم .

٨ - الإحساس بوجود الدعم والمساندة "Support" من الرؤساء ورفاق العمل .

٩ - مدى شعور الفرد بأهميته وبنتمائه "Identity" لفريق العمل والمنظمة ككل .

قدم ؛ بيترسون "Peterson" وبيس "Pace" مقياساً آخر لقياس طبيعة المناخ

التنظيمي . وقد تطوراً لستة مجالات رئيسية لا بد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم^(٢١) . هذه الأبعاد تتمثل في درجة الثقة "Trust"، والمشاركة

"Participation"، المساندة "Support"، فعالية الاتصالات "Communication"، التشجيع ، وأخيراً الاهتمام بمستوى الأداء .

إيجاد مناخ تنظيمي فعال

تتكون البيئة الداخلية للتنظيم من قوتين أساسيتين ، الإداريين "Managers" والعامل "Workers" . قيم وأخلاقيات "Values and Ethics" هاتان القوتان تحدد المناخ السائد لأي منظمة . أشار هوجنس "Hodgett" إلى أن الاتجاه العام لحديثي العهد بالمنظمة يتمثل في التأكيد على العائد المادي ، الترقية السريعة ، الرغبة في زيادة حجم العمل ومسؤولياته "Enriching Jobs"، العلاقات الاجتماعية ، الاستمتاع "Leisure" والحصول على وقت فراغ كافٍ . بينما قدامى الموظفين يعطوا قيمة أكثر للعمل الجاد ، الاعتزاز بالمنظمة، الولاء للتنظيم ، خدمة الآخرين ، دور المنظمة في المجتمع . تمثل هذه الاتجاهات والרגبات الأسس التي تقوم عليها البيئة الداخلية للتنظيم والتي لا بد للقيادة أن تتفاعل معها إيجابية . تستطيع المنظمة من وجهة

- ٤ - تصميم برامج تدريبية للمشرفين والتركيز على العلاقات الإنسانية .
 - ٥ - وضع خطط فعالة لنظام الدوافع والحوافز .
 - ٦ - استخدام الأساليب القيادية الأكثر فعالية .
- التأكيد على المسؤولية الشخصية "Individual Responsibility" : يرى لتون "Litwin" وسترنجر "Stringer" أن إعطاء صلاحيات معينة لكل فرد من أفراد الجماعة ومسؤولياته بقدر ما يفتح من صلاحيات يؤدي إلى زيادة روح الولاة لدى الفرد وبالتالي زيادة إنتاجيته^(١١) .
- تحمل والتعامل بفعالية مع الصراع "Tolerance for Conflict" : فقد يسود المنظمة مناخ مفعم بالتناقضات والتعارضات من واجب الإدارة في هذه الحالة تقريب وجهات النظر وخلق بيئة عمل يسودها التفاهم والاحترام المتبادل .
- توضيح المهام الوظيفية والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة ووضع معايير ثابتة لتقييم الأداء الوظيفي .
- إعطاء اعتبار "Consideration" للأفراد في النمط القيادي المتبع .
- منح الاستقلالية اللازمة للأفراد في كل الظروف والمناسبة والتركيز على مبدأ تفويض السلطة لما له من آثار إيجابية على سلوك وأداء الأشخاص .
- توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها ، ووضع معايير واضحة لعملية صناعة القرارات الإدارية .
- وضع والتقييد بسياسات عامة تحدد أوقات العمل ، الإجازات وفترات الراحة .. الخ .
- إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي "Alternative Career Paths" : الطريقة التقليدية

- معنويات الأفراد ، ولضمان حماسهم الكافي لوضع هذا القرار موضع التنفيذ .
- الدعم من القيادة "Supportiveness" : إيجاد جو يقوم على أساس المصارحة . حيث يستطيع كل من أعضاء التنظيم التعبير بصراحة عن رأيه للمشرفين والزملاء والمرؤوسين .
- توفير المعلومات اللازمة "Openness in Communication" : تسهيل مهمة الأفراد في الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بعملهم ، أو حتى المعلومات ذات العلاقة بالأقسام والوحدات الأخرى لإضفاء جو أسري على التنظيم ولتشجيع مبدأ التفاعل بين الجميع .
- الاستماع إلى وجهة نظر الأفراد "Listening in upward Communication" : رؤساء الأقسام والوحدات والقياديون لابد أن يكونوا ذوي عقليات مفتوحة "Open Minds" تستمع وتستمع وتستوصب أي اقتراح أو وجهة نظر من مرؤوسيهá وتعطيها ما تستحق من اهتمام .
- الاهتمام بأهداف التنظيم "Concern For High Performance Goals" : كل فرد من أفراد المنظمة لابد أن يظهر ولائه للمنظمة وأهدافها إضافة إلى ضرورة إظهار اهتمامه ببقية أعضاء التنظيم .
- بناء علاقات إنسانية جيدة عن طريق :
- ١ - معرفة احتياجات منسوبي التنظيم ورغباتهم ومساعدتهم على تحقيقها .
 - ٢ - من واجب القيادة الاستماع إلى شكاوى وتذمرات الأفراد والتعامل معها بإيجابية .
 - ٣ - إيجاد نظام اتصالات فعال بين القيادة والمرؤوسين وفي كل الاتجاهات .

المواهب

FOOT NOTES

- 1 - E. Jackofsky and J. Slocum, "A longitudinal study of climates", *Journal of organizational behavior*, Vol. P. 1988, p. 319.
- 2 - M. Ansari and H. Baumgarfel, "The personal orientation - organizational climate fit and managerial success" *Human Relations*, Vol. 35, No. 12, 1982p. 1169.
- 3 - F. Joyce, "Collective climate : for agreement as a basis for defining aggregate climates in organization" *Academy of management Journal*, Vol. 27, No. 4 p. 721.
- 4 - R. Field, H. and M. A. Abelson, "Climate : Areconceptualization and proposed model : *Human Relations*, 1982, No. 35, p. 181.
- 5 - G. Forehand and B. Gilmer "Environment variation in studies of organizational behavior" *Psychological Bulletin* 1964, No. 62, p. 362.
- 6 - R. Tagiuri : "The concept of organizational climate, In R. Tagiuri and G. Litwin (Eds) *Organizational climate : Exploration of a concept*, (Boston : Harvard University Press, 1968). P. 27.
- 7 - W. Qualls, and C. Puto "Organizational climate and decision framing - an integrated approach to analyzing industrial buying decisions" *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI May 1989, p. 182.
- 8 - D. Koys and T. Decotius: "Inductive measures of psychological climate" *Human relations*, Vol. 44, No. 3, 1993, p. 20.
- 9 - R. Field and M. Abelson, P. 183.
- 10 - R. Bennett, "Managing personnel and performance - an alternative approach" (London : business Books, 1981). P. 19 - 20.
- 11 - J. Greenberg and R. Bron, "Behavior in organizations" (Boston : Allyn and Bacon, 1993) p. 313.
- 12 - Bennett, p. 22.
- 13 - G. Litwin, and R. Stringer, "Motivation and organizational climate" (Boston : Harvard University, 1968). P. 58.
- 14 - B. Ashforth, "Climate formation : Issues and Extensions" *Academy of*

التخصصية للنمو الوظيفي هي أن يرى الفرد إلى منصب قيادي ، لكن بعض الأشخاص قد يكون عطاؤهم أفضل في المناصب التخصصية والتقنية . لذلك لابد أن نحتاج لهم الفرصة ليتقدموا وظيفياً كل في مجاله . أي لابد من وجود سلم وظيفي "Career ladder" في كل المجالات .

- التركيز على العمل الجماعي : فقد أثبتت كثير من الدراسات أن المشاركة في أداء العمل "Job Sharing" تخلق جواً من الرضا العام لدى الفرد والجماعة .

- تصميم نظام مكافآت "Reward" : ذو قيمة لدى الأفراد ، مادية إضافة إلى إتاحة الفرصة لتحقيق الأهداف الشخصية كالاستقلالية وتطوير القدرات والمواهب ، وإمكانية النمو الوظيفي ، يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية .

- تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع والتجديد .

- إحساس الفرد بأهميته عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم ، ومساعدته في القيام بالتزاماته الشخصية "Personal Obligations" خارج نطاق المنظمة.

* * *

- Management Review, 1985, Vol. 10, No. 4, P. 837.
- 15 - J. C. Williams, "Human Behavior in Organizations" (Cincinnati: South - Western Pub. Com. 1978), P. 355.
- 16 - R. Hodgetts, "Personnel - Human Resource management" (Illinois: Irwin Wc. 1986), P. 623.
- 17 - J. Putti and J. Singh, "The Organizational Climate Factors and Dimensions of Job Satisfaction in A Law Enforcement Agencies" "International Review of Amininstrative sciences, Vol. 45, 1988, P. 418.
- ١٨ - موزي سعيد سليمان "المناخ التنظيمي : مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر" ، المجلة العربية للإدارة : العدد ١ شتاء ١٩٨٧م ، ص ٤٤ .
- 19 - R. M. Hodgetts, "Management" (New York Academic Press INC. 1985), P. 70.
- 20 - P. Tunn and B. Peterson, "People at Work - Human Relations in Organization" (New York: West Pub. Co., 1980), P. 104.
- 21 - G. Litwin and R. Stringer "Motivation and Organizational Climate" (Boston L. Harvard University 1968), P. 51.

الفصل الرابع عشر

الثقة التنظيمية

القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التقني ، وعندما يعلم المدبرون أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية أهمية الالتزام Commitment ، كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية ، بل إن العقلانية من جانب المديرين ، تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الوفاء بالالتزام ، فالترام الموظفين لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة بأن التنظيم سيقابل احتياجاتهم واهتماماتهم وأن ازدهار منظماتهم يعني ازدهاراً لهم أيضاً .

لقد حان الوقت للمديرين ليروا أهمية العلاقات القائمة على الثقة ، كما تجلت في المنظمات اليابانية ، وما حققته من نتائج إيجابية للمجتمع الياباني ، وقد حان الوقت للباحثين أن يسبروا غور موضوع " الثقة التنظيمية " وأبعاده المختلفة ، حتى يتمكن من هم في موقع اتخاذ القرارات ، من الإدارة بفعالية وكفاءة عالية .

مفهوم أبعاد الثقة :

أصبحت الثقة Trust في الوقت الراهن من العوامل الرئيسية في كفاءة وفعالية مجموعات العمل ، وحيث أن كفاءة منظمات اليوم أصبحت تعتمد كلياً على قدرة مجموعات العمل وانسجامها لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة ، لذا فمؤسسات اليوم أصبحت تنصف بدرجته عالية من التفاعات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشاكل ، الأمر الذي أضحي معه وجود حد معين من الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية أو الجماعية داخل التنظيم ، وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة .

وقد بدأت دراسة الثقة تتطور من المستوى الفردي والجماعي والمنظمات بانضطراد نظراً لأهمية الموضوع .

أهمية الثقة التنظيمية :

هستاك تريدا في عدد الدراسات التي تؤكد أن الثقة هي العامل الرئيسي في تحديد فعالية العلاقات ، سواء كانت هذه العلاقة بين الأب وأبنائه أو الطبيب ومريضه أو بين المحاضر ومستمعيه . فقد ثبت أن الثقة تساهم في بناء العلاقات الشخصية ، وتساعد على حرية التعبير بصدق . في حين أن انعدام الثقة يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية ، وتصلب في المواقف الإنسانية .

وقد كانت النظرة لموضوع الثقة بين التنظيم والعاملين ، تقاس وتفسر كأبي متغير في الاتصالات فقط ، بينما هي ليست كذلك ، لأن مكان العمل به من المتغيرات الكثيرة التي تجعله يختلف عن ظروف المنزل أو قاعة المحاضرات أو عيادة الطبيب ، لذلك فإن تعميم نتائج دراسة الثقة كمتغير بين طرفين على بيئة المنظمات غير مقبول .

وموضوع الثقة هو مفهوم شخصي وعاطفي ، ويتعلق بالقيم والاتجاهات والبيئة بصفة عامة ، لذلك فالاعتماد على نتائج دراسات في بيانات مختلفة وتعميمها يعتبر أمراً غير مقبول .

كان الإهتمام منذ سنوات ينحصر بالثقة في دراسة الاتصالات " Communication " فقط ، وهناك العديد من الكتاب الذين تحدثوا عن دور الثقة في التنظيم من ناحية فلسفية " Uchi 1981 " و " Petars & Waterman ١٩٨٢ " .

توصل أوشي Uuchi من خلال نظرية Z ، أن الدرس الأول المستفاد هو " الثقة " ، مضيفاً أن الثقة والإنتاجية أمران متلازمان ، الأمر الذي نتج عنه أنه لا يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية في التنظيم ، إلا عندما يصل المديرون إلى

تعريف متفق عليه لمفهوم الثقة ، قد يكون سبباً لقبيل المجموعات .

لقد عرف مينك "Mink" الثقة "Trust" بأنها هي توقعات الفرد واثمائه بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكاً منسجماً وموالياً للمصالح المشتركة للطرفين ، وهو الإعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الإتفاق^(١٥).

أنواع الثقة :

هناك نوعان من الثقة ، يمكن تحديدهما وبيان أثرهما في بناء المجموعات:

أولاً : الثقة التعاقدية Contractual Trust :

وهي عنصر أساسي لا إستراتيجية المعلومات بين الأفراد ، وهذا المفهوم يعود للعالم روتر Rotter ، حيث يعني به " التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهيّاً أو كتابياً من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه"^(١٦).

يعني هذا التعريف أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية ، بمعنى أنه يقتصر على تفاعل حقيقي أو خيالي بين طرفين على الأقل .

التفاعل الأول يتضمن التعهد من أحد الأطراف ، أما الثاني فهو الوفاء (أو عدم الوفاء) بهذا التعهد .

تكون الثقة في الآخرين حسب مفهوم روتر Rotter حينما يكون هناك توقع بأن ما يقال سوف ينفذ ، ويطلق على هذا النوع من الثقة بـ " المسؤولية " ، وهو الاستعداد لتنفيذ ما اتفق عليه .

الثقة على المستوى الفردي :

خلص كارل روجرز "Carl Rogers" ، إلى أن وجود الثقة في العلاقات الشخصية أمر ضروري سواء كانت هذه العلاقة بين الطبيب ومريضه أو الأستاذ وتلميذه أو الرئيس ومرعوسيه ، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري والإستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والتقبل من الاستحداث النفسية " Psychological Arousal " ضد الأخطار .

وقد وجد جيب "Gibb"^(١٧) ، أن قدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصويراته لنواقصه وقيمه وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة ، لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشاكل ، حيث يؤدي إعدام الثقة إلى التضحية بالأفكار الجيدة .

الثقة على مستوى المجموعات :

منذ ظهور حركة التطور التنظيمي ، والثقة تعتبر عاملاً رئيسياً في عملية التطوير والتغيير ، وقد أشار بينيس "Bennis" إلى أهمية الثقة في تماسك الجماعة ، حيث كتب يقول :

"إذا كان هناك ثقة كاملة وحقائق كافية فمن الممكن للتغيير أن يحدث ، حيث تعتمد عملية التغيير على ثلاثة عناصر " مشاركة الأشخاص المشاركين في التغيير ، الثقة في العاملين على التغيير أو قادة التغيير ، وأخيراً وضوح الرؤية عن التغيير"^(١٨).

لقد أظهرت التجارب لجعل المجموعات تعمل بكفاءة على أهمية إيجاد تعاريف عملية وأنماط سلوكية واضحة ومحددة حول مفهوم الثقة ، إن عدم وجود

الأقل جموداً فإن احتمالات التغيير في الاتجاهات والسلوك وفي الوسائل الإدارية والعلاقات الإنسانية تصبح أقل تعديداً^(١٦).

ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي ، حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة ، أن يكون أنشطاً حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة ، هما :

١ - الصداقة Friendship : هي المشاركة في المعلومات الشخصية ، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة ، هذا النوع من المشاركة كما يراها جلاسر "Glasser" ، جزء أساسي يسهل عملية مواجهة وحل المشاكل فريداً وجماعياً .

٢ - المهام Tasks : هذه تشمل المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفية والمهام ، وهذا النوع من الثقة يطلق عليه بالأمانة Honesty ، وكخط اجتماعي يمكن تعريف الأمانة ، بأنها الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة .

إن تعريف مفاهيم الثقة من ناحية سلوكية، والمتعلقة بالمسؤولية Responsibility (الوفاء بالالتزام)، والمشاركة Involvement (العلاقات الشخصية)، والإخلاص Honesty (المهام المتعلقة بوضوح الشخص)، فإنها يمكن أن تساهم كأنماط مفيدة لبناء مجموعات عمل متماسكة .

الثقة على مستوى التنظيم (الثقة التنظيمية) :

تهتم معظم الدراسات حول موضوع الثقة في المنظمة والتي يشار إليها بالثقة التنظيمية ، بمصدر الثقة Credibility والثقة بين الأفراد Interpersonal Trust.

لقد تطورت الثقة التعاقدية من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية ، وكذلك عن طريق عقد السلوك الاجتماعي Social Behavior Contract . تكون المخاطر أقل في هذا النوع من الثقة ، بسبب أن التركيز يكون على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة ، بدلاً من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم .

ثانياً : الثقة المكشوفة Disclosure Trust :

أتى بهذا النوع العالم سيندر جورد "Sinder Jourard" ، حيث أشار إلى:

" أن الاختيار الذي يواجهه به كل منا في كل لحظة ، هو هل نستمع للآخرين بمعرفتنا كما نحن ، أو أن نبقى أشخاصاً غامضين (أغاف) ، ولا نود أن نرى على حقيقتنا^(١٧) .

فالثقة المكشوفة هي التوقعات بأن الشخص في عملية الاتصالات ، حينما يظهر مشاعره وآرائه وقيمه للآخرين ، فإنهم سوف يصغون إليه باحترام واهتمام ، ولا يستخدمون هذه المعلومات للإضرار به ، وهناك درجات للمكاشفة Disclosure ، تبدأ من درجة الأقل خطراً المتمثلة في إظهار الآراء ، إلى الأكثر خطورة المتمثلة في وضوح المشاركة الوجدانية والمشاكل الشخصية .

قد تكون الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات ، كما يشير إلى ذلك كارل روجرز "Carl Rogers" بقوله :

" ينتج عن الجو الشائع في الثقة المتبادلة ، الحرية المشتركة لإظهار الشعور الحقيقي سواء كان إيجابياً أو سلبياً .. كل فرد يبدأ بقول ذاته كاملاً ، سواء كان ذلك عاطفياً أو فكرياً أو جسدياً ، بما في ذلك قدراته الذاتية ، وبالنسبة للأفراد

الاحتمال بأن نظام عقلية إنخاذ القرار ، سوف يعطي نتائج للفرد أو المجموعة ، بدون أي تأثير على النظام نفسه " (١٤)

كما ذهب روبرتس بعيداً عن تعريف جامسون Gamson قائلًا بأن الموظفين دون الثقة العالية سيسمحون بأن تحالف توقعاتهم ، ومع ذلك تظل قننتهم بالآخرين قائمة ، طالما أن الأخطاء يعترف بها مع تقديم الاعتذار .

تشير نظرية جامسون Gamson ، بأن الثقة يمكن أن تتنبأ بقبول الفرد لنظام إنخاذ القرارات ، وكذلك بالوسيلة المستخدمة للتأثير على متخذي القرارات ، وقد وجد بأن المجموعات ذات الثقة العالية ، تقلل السلطة وتستخدم الإقناع للتأثير على القرارات ، أما المجموعات ذات الثقة المتوسطة ، فيستخدمون الإغراءات الإيجابية Positive Inducements ، لإقناع متخذي القرار ، لكنهم أيضاً يقبلون السلطة .

أما المجموعات ذات الثقة المتدنية ، فينظرون إلى اعتبار أن متخذي القرار منحازين وغير أكفاء ، لذلك فهم يلجئون إلى استخدام التهديد والمقاطعة للضغط على السلطة .

وقد وجد زاند Zand أن السمة التنظيمية هي المفتاح الأساسي لحل المشكلات بفعالية ، كما أيد ليكرت Likert هذا الاتجاه ، عندما أقر بأن الثقة بين المواطنين وقادتهم أمر ضروري وأساسي لحل المشكلات وزيادة الإنتاج في الأمم الصناعية^(١٥) .

وقد سبق ليكرت Likert ، أن أوضح بأن الثقة تميزج بالإنتاجية العالية ، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة ، الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين يؤدي في نفس الوقت إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه ، موضحاً صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا ، وقد أشار

وقد طبق روتر Rott ، مقياسه على الثقة بين الأفراد في مجال العمل ، حيث عرّف الثقة بأنها : " التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة ، بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين ، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات ، يمكن الإعتماد عليها "^(١٦) .

وفي دراسة مقارنة بين المديرين اليابانيين والأمريكيين ، أو وضحت الدراسات بأن المدير الأمريكي يظهر عدم الثقة عندما يواجه سلوك لا يستطيع التنبؤ به أو سلوك غير منسجم Inconsistent ، وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن المديرين اليابانيين والأمريكيين يعتبرون العلاقات الشخصية القوية أساساً للثقة المتبادلة^(١٧) .

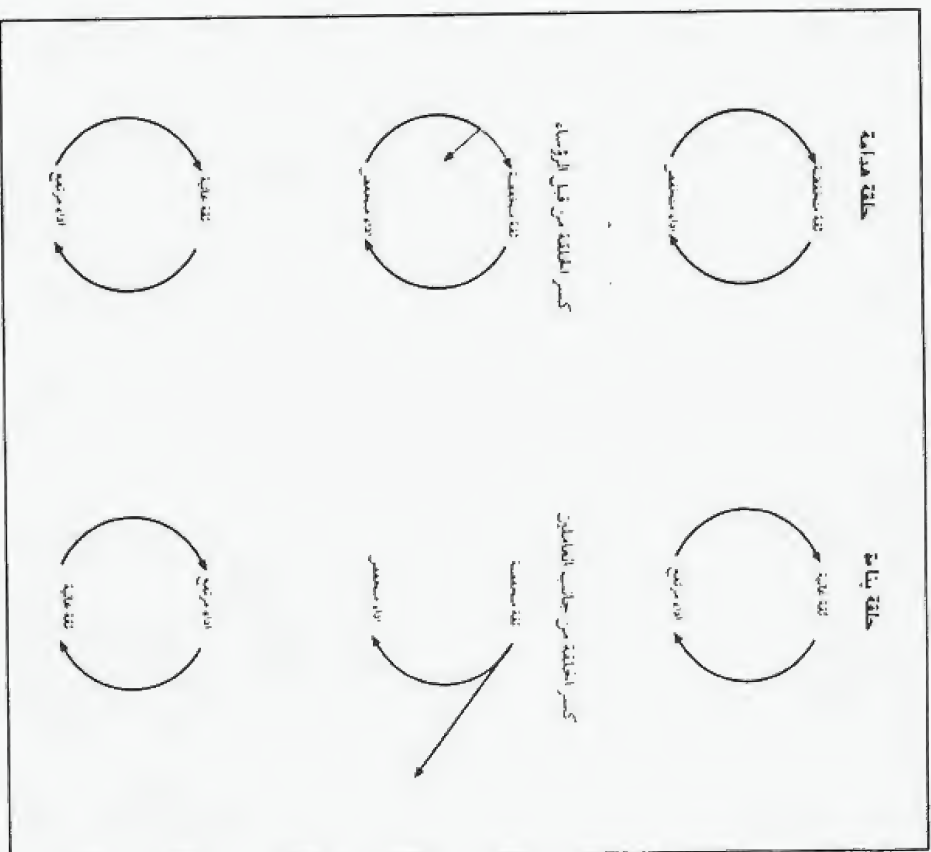
أما دراسة سيناتر Smetar ، فقد توصلت إلى أنه بالرغم من أن المنظمات لا تستطيع النجاح بدون مستوى عالٍ من الثقة بين أعضائها ، فإن معظم المنظمات لا تعمل بالقدر الكافي لبناء الثقة ، في حين أنها تتفق الكثير للتدريب المديرين العاملين فيها لتنمية مهارات الاتصالات ، وأن القليل من المديرين يستطيعون إيجاد جو من الثقة في منظماتهم^(١٨) .

وقد أشار دريسكول Driscoll أن مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار يزيد من الثقة ، و أن الثقة التنظيمية لها قوة أكبر في التنبؤ بالرضا الوظيفي^(١٩) .

ووجدت دراسات فاريز Farris ، أن المنظمات التي تأخذ بمبدأ المشاركة ، هي أكثر فعالية وإشباعاً لحاجات العاملين^(٢٠) .

وقد اعتمد دريسكول Driscoll على تعريف جامسون Gamson للثقة ، وهو "

شكل رقم (١٩)
العلاقة بين الثقة والأداء



إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة تميل إلى الاتجاه الأدنى بصورة حازمة ، حتى ولو أظهر القادة نوعاً من السلوك المتمس بالثقة العالية .

إن العامل الأساسي لتحول من جو يتسم بثقة متذبذبة إلى جو يتسم بثقة عالية ، هو العلاقات القائمة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بثقة الثقة .

وقد نادى أريجيس Argyris بنفس الفكرة ، حينما توصل إلى أن الثقة تنمو وتطور من خلال العلاقات بين المجموعات وأعضاء التنظيم ، مشيراً إلى أن الإنفتاح والشعور الحقيقي مع النفس والآخرين ، وعدم اللجوء إلى تقييم الآخرين أو انتقادهم ، يؤدي إلى زيادة الثقة^(١٦) .

وقد أشار ليكерт Likert في دراسة بواسطة معهد الأبحاث الاجتماعية في جامعة ميشيغان ، أن مجموعات العمل التي تظهر سلوكاً إيجابياً نحو القيادة ، والتي لها انتماءها للمجموعة ، وفي نفس الوقت تحظى بدعم القيادة ، تميل إلى تجاوز أية عراقيل تمنع الإنتاج ، وفي نفس الوقت تميل إلى الإنفتاح والثقة .

كما أيد هيني Haney هذا الاتجاه ، موضحاً بأن هناك حلقة دائرية تظهر بين الثقة والأداء في علاقات العاملين والمشرفين ، فالحلقة الدائرية البناءة تتميز بالثقة العالية والأداء المرتفع ، بينما تتميز الحلقة الدائرية الهدامة بثقة منخفضة وأداء مسدود ، لكنه يختلف عن ليكерт وأريجيس Argyris & Likert ، في رؤيته بإمكانية كسر الحلقة الدائرية الهدامة ، وذلك حينما يظهر المشرفون قدراً من الثقة نحو العاملين ، أو عندما يرفع العاملون من أدائهم^(١٧) .

والشكل التوضيحي الآتي ، يوضح العلاقة بين الثقة والأداء .

ولقد تم التوصل إلى أربعة مكونات للثقة التنظيمية في البيئة السعودية ، هي كالآتي :

العامل الأول : وقد أطلق عليه " السياسات الإدارية " . حيث تشير إلى صناعة ورضا الموظف من عدمه بالسياسات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية ، وتقويمه لطريقة توزيع المكافآت المادية أو المعنوية والترقيات ، كذلك مدى إتاحة الإدارة فرص المشاركة في صناعة القرار ، خاصة المتعلقة بموضوعات تدرج تحت تخصصه واهتماماته أو مجال عمله ، كذلك مدى توافر فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي ، بناءً على اعتبارات موضوعية في نظر الموظف . كل هذه العناصر التي وردت تحت عامل " السياسات الإدارية " ، تشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ، ولها تأثيرها في منح الثقة للتعليم ، وتحديد درجة هذه الثقة .

العامل الثاني : هو " الابتكار وتحقيق الذات " كأحد العوامل المكونة للثقة التنظيمية لدى الموظف السعودي ، حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر تتعلق برؤية الموظف في الحصول على قدر من السلطات والمهام ، التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل ، بحيث يشعر معها أن الإدارة تثق في قدراته الخلاقة المبدعة ، بل ورضيته أن يكون هناك قدر من التشجيع والثقة على مجهوداته في العمل ، وهذا قد لا يتأتى إلا عن طريق المعرفة والثقة العالية لدى الرؤساء ، متى ما توافرت هذه العناصر ، كما يراها الموظف السعودي ، والتي أطلقه عليها هذه الدراسة عامل " الابتكار وتحقيق الذات " فإنها مدعاة لزيادة ثقة الموظف في تنظيمه .

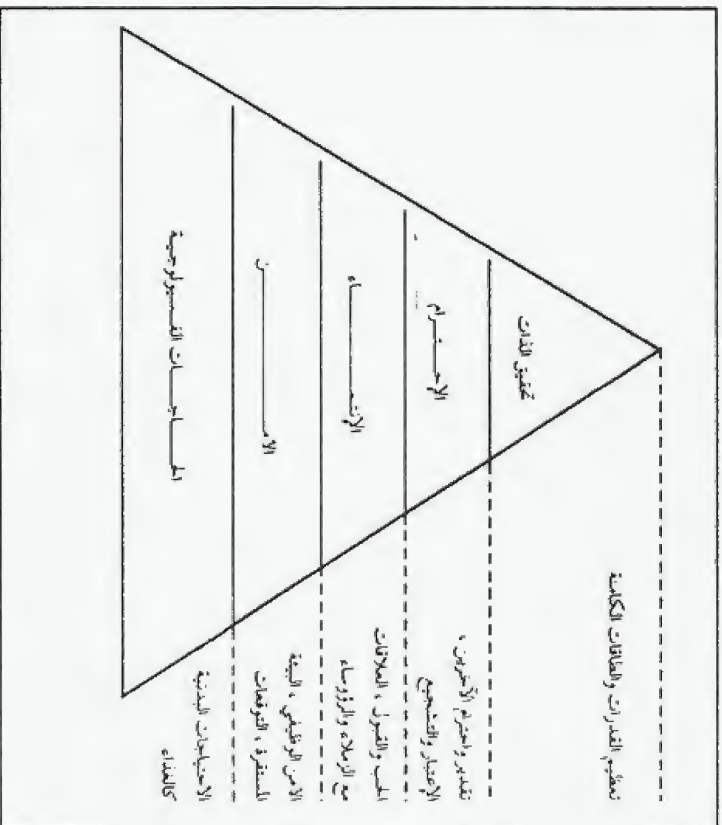
العامل الثالث : يتعلق " بالقيم السائدة " ، ولما كان الفرد يتأثر بالقيم الدينية

الثقة التنظيمية ومكوناتها في البيئة السعودية :

في دراسة استكشافية لمفهوم الثقة التنظيمية والبيئة السعودية والتي شملت العديد من الوزارات والمؤسسات والشركات العامة ، أظهرت نتائج دراسة (الطجم صام ١٩٩٠م)^(١٨) عن وجود العديد من العوامل التي تمثل تطور وإدراك الموظف السعودي لمفهوم الثقة ، لذلك يمكن القول أن " الثقة التنظيمية Organizational Trust ، هي نتاج ما يأتي :

- ١ - الصدق وعدم المبالغة في عرض المعلومات .
- ٢ - الاحترام والتعامل الجيد بين الإدارة والعاملين .
- ٣ - مشاركة الموظفين للإدارة في عملية صنع القرار .
- ٤ - العدالة في المعاملة بين الموظفين .
- ٥ - التمسك بالعقيدة الإسلامية .
- ٦ - ارتفاع المستوى الثقافي للمدير وكفاءته .
- ٧ - الدعم المادي والمعنوي للعاملين .
- ٨ - تقدير الجهود المبذولة للعمل .
- ٩ - وجود سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لأداء العمل .
- ١٠ - توافر فرص الترقى وتطوير المهارات .
- ١١ - ثقة الإدارة في قدرات وأمانة العاملين .
- ١٢ - تقويض السلطة وتشجيع الابتكار .

شكل رقم (٢٠) هرم ماسلو للاحتياجات



ويمكن اقتراح هرم ما لاحتياجات الثقة أسوة بهرم ماسلو للاحتياجات ، حيث أن هناك العديد ممن عوامل الثقة وما تحتويه من عناصر ، والتي تتماثل مع

والاجتماعية السائدة ، فإن توافر عناصر مثل شعور الموظف بأن رئيسه شخص متدين وأنه حريص على أداء الشعائر الدينية ، تمثل عناصر هامة وحاسمة في ثقة الموظف في رئيسه وبالتالي منظمته التي يعمل فيها ، هذا بالإضافة لشعور الموظف بأن النظام يطبق على الجميع ، وهذه العناصر قد ادرجت تحت ما أطلق عليه بالقيم السائدة ، وهي تمثل أهمية نسبية عالية .

العامل الرابع : يتعلق " بتوافر المعلومات " ، حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر تتعلق بمدى الانفتاح الداخلي والخارجي مع البيئة المحيطة للتنظيم ، حيث أن توافر المعلومات من ناحية ، ومصدقيتها من ناحية أخرى ، وشعور الموظف باحترام الإدارة لموظفيها ، هي من العناصر المؤدية للثقة متى شعر الموظف بتوافر هذه العناصر .

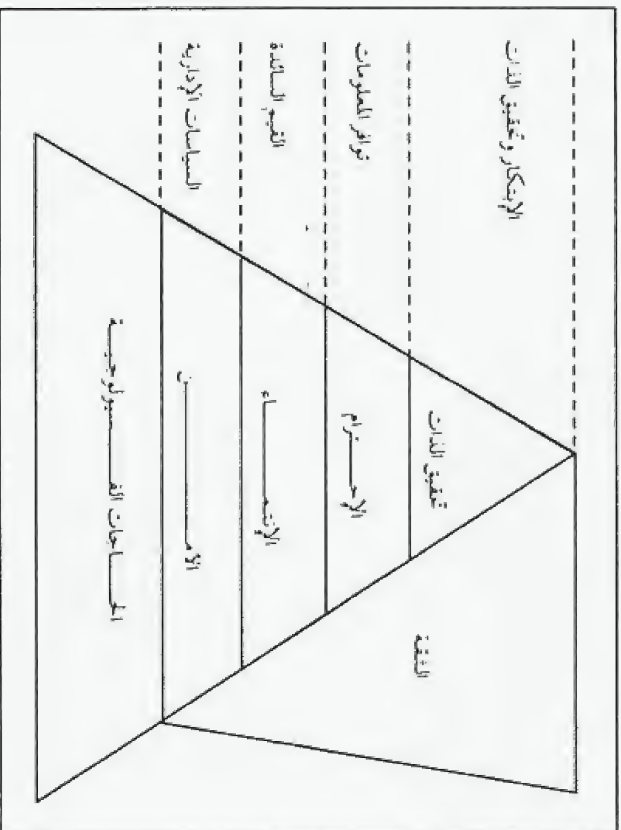
إذاً يمكن القول ، إن هذه العوامل الأربع وما يندرج تحتها من العديد من العناصر ، تمثل مكونات الثقة التنظيمية في البيئة السعودية ، وهو نموذج يحدد ويفسر ديناميكية الثقة في المنظمات السعودية .

نموذج الثقة التنظيمية والاحتياجات الإنسانية :

يمكن النظر للعوامل الأربعة المكونة للثقة التنظيمية في البيئة السعودية ، وما تحتويه من العديد من العناصر ، على أنها تمثل احتياجات للموظف السعودي ، بعبارة أخرى ، حتى يمكن للموظف أن يبقى في منظمته ، يجب أن تكون المنظمة مصدراً لإشباع احتياجاته السلوكية ، وحينما نتطرق إلى نظرية إشباع الاحتياجات ، فإننا نتحدث عن هرم الاحتياجات لماسلو (Maslow 1954) ، حيث يحتوي على العديد من العناصر المتماثلة مع مفاهيم الثقة ، شكل رقم (٢٠) .

شكل رقم (٢١)

مقارنة مكونات الثقة وهرم ماسلو



ويمكن تقسيم احتياجات الأمن في المنظمات إلى نوعين ، النوع الأول : هو الحاجة إلى الأمن المتعلق بمكان العمل ، والنوع الثاني : من احتياجات الأمن ، هو اليئسنة المستقرة ، التي يستطيع الموظف من خلالها بناء توقعاته المستقبلية على معلومات حقيقية يمكن الاعتماد عليها . وقد أظهرت عينة الدراسة ، أن مفهوم

الاحتياجات التي أشار إليها ماسلو في هرمه للاحتياجات كحواضر ، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك .

جدول رقم (٧)

مقارنة مكونات الثقة وهرم ماسلو

١ - الاحتياجات الفسيولوجية	•	العدالة / الترفيعات والمكافآت للمجدين / عدم المبالغة في عرض الحقائق / الشعور بوجود فرص للترقى / وجود سياسات إدارية واضحة / اليقين بأن النظام يطبق على الجميع / توافر المعلومات / مصداقية المعلومات .
٢ - الأمن - الحاجة إلى بيئة مستقرة		الشعور بأن رئيسي شخص مكنون / حرص رئيسي على أداء القمامات الدينية / شعوري بأن رسائلي أكفاء / الثقة المالية للروساء .
٣ - الإنتماء - المشاركة في القيم والأهداف		التعامل الجيد من قبل الإدارة / الإدارة تتفق في قراراتي / قضاء رسائلي على مجهوداتي في العمل / شعوري بأخترام الإدارة لموظفيها .
٤ - التقدير والإحترام		المشاركة في صنع القرار / توافر الفرصة الترقية / تقويض رسائلي في بعض السلطات / تشجيعي على الإبتكار والتجديد .
٥ - تحقيق الذات		

• يظهر الجدول عدم وجود احتياجات للثقة على مستوى الاحتياجات الفسيولوجية ، حيث لم تظهر الدراسة أي عنصر يمكن إدرجه على هذا المستوى .

إذا يمكن القول ، إن الاحتياجات الأولية للثقة التنظيمية في البيئة السعودية تبدأ من مستوى احتياجات الأمن كما في الشكل رقم (٢١) ، حيث عرف ماسلو هذا المستوى بأنه الحاجة إلى بيئة مستقرة نسبياً خالية من التهديد .

تخفيف المديرين من عملية الإشراف ، تاركين لموظفيهم حرية العمل والإبداع ، الأمر الذي يؤدي إلى إشباع احتياجات علي مستوى أعلى ، وقد أيدت صيغة الدراسة هذا المفهوم ، حيث أن عناصر مثل حرص الرئيس علي أداء المتاعلر الدينية ، وشعور الموظف بأن رئيسه شخص متدين ، قد احتلت المرتبة الأولى من حيث أولويات الثقة لدى الموظف السعودي ، مما يؤكد أهمية القيم كقاعدة للثقة علي الرغم من اختلاف الأهمية النسبية بالنسبة لعمال كالمس والمستوى التعليمي أو المرتبة الوظيفية .

في المستوى الثالث تأتي حاجة الإحترام والتقدير ، فالمنظمة الأكثر مسواة بين العاملين تكون أكثر قدرة علي إشباع احتياجات أكبر كالأحترام والتقدير ، الأمر الذي يولد الثقة في النفس ، وكذلك تزداد توقعاته وثقته في الآخرين ، فقد أظهرت النتائج ، أن عامل " توافر المعلومات " كأحد عوامل الثقة ، يتوافق مع احتياجات التقدير والإحترام ، حيث أن عناصر كشعور الموظف باحترام الإدارة لموظفيها ، وثناء الرؤساء علي المجهودات في العمل ، وثقة الإدارة في قدرات موظفيها ، والتعامل الجيد من قبل الإدارة ، كلها عناصر تؤدي إلى إشباع حاجات أعلى ، وتؤدي إلى درجات أكبر من الثقة .

أما المرحلة الأولى من هرم ماسلو للإحتياجات ، فهي مرحلة تحقيق الذات ، حيث يسعى الفرد إلى إشباع إحتياجات كالنمو والتطوير الذاتي و المساح بمصارعة الطاقات الكامنة لإشباع الذات ، هذا الإحتياج يقابله عامل " الابتكار وتحقيق الذات " ، حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر تؤدي إلى نشوء الثقة ، مثل توكيع الرؤساء لموظفيهم ببعض السلطات والتشجيع علي الابتكار والتجديد في العمل ، وعوامل أخرى تندرج تحت عامل " السياسات الإدارية " ، كالمشاركة في صنع القرار ، وتوافر الفرص التدريبية .

البيئة المستقرة والقدرة علي بناء توقعات مستقبلية لدى الموظف السعودي ، تتمثل في عناصر مثل شعور الموظف بالعدالة في الترقية الوظيفية ، ووجود سياسات إدارية واضحة ، وأن الترتيبات والمكافآت للمجدين ، وشعور الموظف بوجود فرص للتقدم ، وهذه كلها عناصر تندرج تحت عامل " السياسات الإدارية " ، كذلك هناك عناصر تساهم في إشباع إحتياجات الأمن لدى الموظف السعودي ، وهو يقينه بأن النظام يطبق علي الجميع ، وهذه العنصر يندرج تحت عامل " القيم السائدة " .

تساهم عناصر مثل توافر المعلومات ومصداقيتها بقدر كبير بجانب العناصر الأخرى في إيجاد أجواء مستقرة آمنة ، يمكن من خلالها التنبؤ بالمستقبل الوظيفي للفرد عضو التنظيم ، الأمر الذي يولد الثقة ، أما إذا شعر الموظف بأنه مهدد في حاضره ومستقبله الوظيفي نتيجة غياب معظم أو كل هذه العناصر فسوف لا يميل إلى إظهار أي قدر من الثقة في التنظيم .

تأتي في المستوى الثاني الحاجة إلى الانتماء ويقصد بها المشاركة في القيم والأهداف ، إن عناصر الثقة ، والتمتع في شعور الموظف بأن رئيسه شخص متدين يحرص علي أداء المتاعلر الدينية ، وكذلك شعور الموظف بكفاءة رؤسائه ، تندرج هذه العناصر تحت ما سمي بعامل " القيم السائدة " وهي إحدى العوامل الأربعة المكونة للثقة ، والمقصود بها العلاقة بين الموظف ورئيسه ، وطالما أن الثقة هي مفهوم شخصي ، وعاطفي ، لذلك فالأمر يتطلب علاقات شخصية تعتمد علي المشاركة في القيم والأهداف حتى تتكون الثقة ، وقد أشارت العديد من الدراسات ، إلى الأهمية العالية والكبيرة للعلاقات الشخصية المعتمدة علي القيم السائدة كعناصر مهمة لمكونات الثقة (Hanay 1967) ، (Ouchi 1981) ، (Sincet 1988) ، (Likert 1967) . كما أن هذا المستوى من الإحتياجات " الانتماء " ، والمقابل لعامل " القيم السائدة " هو قاعدة الثقة ، حيث أن نشوء الثقة يؤدي إلى

الوثوق في قدرات الموظفين ، واحترام أرائهم وإمكاناتهم ، والثناء على مجهوداتهم في العمل ، حتى يمكن إشباع احتياجاتهم للإحترام والتقدير ، الأمر الذي يولد الثقة في النفس وفي الآخرين .

رابعاً : على المنظمات أن توجد البيئة التنظيمية التي تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقاتهم الكامنة ودفعهم للنمو والتطوير الذاتي ، عن طريق المشاركة في صنع القرار في مجال أعمالهم ونطاق خبراتهم ، وتوفر الفرص التدريبية لصقل مهاراتهم وتشجيعهم على الابتكار والتجديد ، وتوفير الفرص التدريبية لصقل مهاراتهم وزيادة قدراتهم ، حيث أن توافر مثل هذه العناصر مدعاة لإشباع حاجات تحقيق الذات .

* * *

إذاً يمكن القول ، إذا استطاع التنظيم أن يتحول إلى مصدر لإشباع الاحتياجات الإنسانية في مستوياتها المختلفة ، كما وردت في هرم ماسلو ، وما قبلها من عوامل وعناصر للثقة ، فإنها ستؤدي إلى نوع من العلاقة القائمة على الثقة بين التنظيم والعاملين فيه .

عوامل زيادة الثقة التنظيمية :

طالما أن المنظمة تعتبر مصدراً لإشباع الاحتياجات السلوكية، وطالما أن دراسته (الطلج ١٩٩٠) قد حددت عوامل الثقة التنظيمية في البيئة السعودية فإن هناك عوامل يجب على المديرين في المنظمات توفيرها ، تتلخص فيما يأتي :

أولاً : إن توفير المنظمات البيئية الآمنة المستقرة لموظفيها ، وذلك من خلال سياسات إدارية واضحة ومحددة ، تتمثل في توفر العدالة عند الترقية الوظيفية ، وتطبيق النظام على الجميع وإيجاد الشعور الفعلي لدى العاملين بوجود فرص للترقي ، وأن الترفقات والمكافآت للمجدين ، وأن يعمل التنظيم ليس فقط على توفير المعلومات ، بل الحرص على مصداقية هذه المعلومات حتى تتوفر لدى الموظف القدرة على بناء توقعات مستقبلية تشبع الاحتياجات النفسية ، المتمثلة في الحاجة إلى الأمن بشقيه المادي والنفسي ، والباعثة على الثقة التنظيمية .

ثانياً : الإهتمام " بالقيم السائدة " كقاعدة للثقة لإشباع حاجات الإنتماء لدى الموظف ، حيث أن العلاقات الشخصية القائمة على الثقة ، لها أهميتها في التخفيف من صلبة الرقابة والإشراف ، والشعور بأن الرؤساء هم أشخاص متنبئون أكفاء وأصحاب ثقافة عالية ، كلها عناصر تؤدي إلى زيادة الثقة .

ثالثاً : أن تعتمد المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية ، تعتمد على

- 14 - J. Driscoll, p. 45.
- 15 - D. Zand, "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, 1972, P. 229 - 239.
- 16 - C. Argyris, "Integrating the Individual and the organization", *Communication and personal relations*, Homewood, 11, 1979.
- ١٨ - عبدالله الطنج "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية بالملكة العربية السعودية" *المجلة العربية للإدارة* ١٤٠٢، العدد ٣ صيف ١٩٩٠ م.

المواضيع

FOOT NOTES

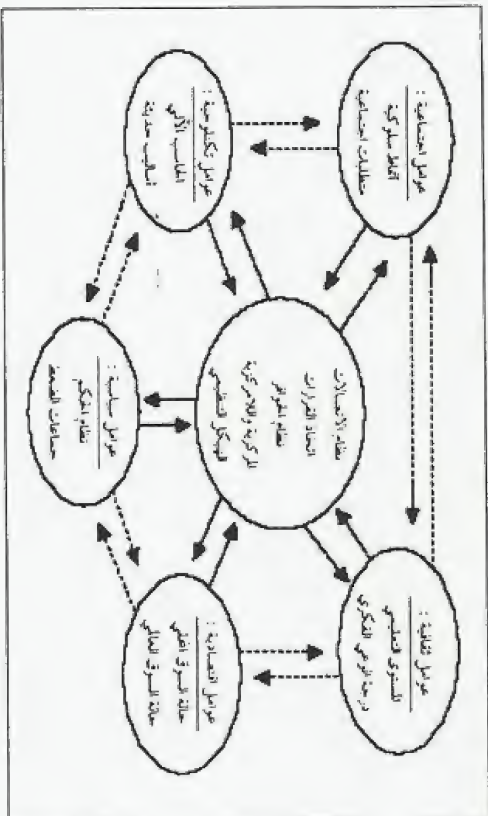
- 1 - A. Maslow, "Motivation and Personality", New York : McGraw-Hill, 1970.
- 2 - R. Likert, "New Ways on Managing Conflict", New York : McGraw-Hill, 1976.
- 3 - I. Gibb, "Trust : A new of personal and Organizational Development", Guild of Tutors press, L. A., 1978.
- 4 - W. Bennis, Everything you always wanted to know about change, "Environment, Planning and Design", Summer 1971, p. 3 - 4.
- 5 - O. Mink, "Developing and Managing Open organization", Learning Concept, 1979, p. 46.
- 6 - J. Rotter, A. new scale for the measurement of interpersonal trust. "Journal of personality and Social Psychology", 1967, No. 35, P. 651.
- 7 - S. Jourard, "The Transparent Self", N.Y. Von Nostrand Co. 1967, p. 111.
- 8 - C. Rogers, "On Encounter Groups", N. Y. Harper Row, 1970, P. 7.
- 9 - J. Rotter, p. 651.
- 10 - J. Sullivan, The relationship between resolution approaches and trust. "Academy of Management Journal", 1981, No. 24, p. 803 - 815.
- 11 - M. Sinetar, Building trust into corporate relationship. "Organizational Dynamics", Winter 1988, p. 73 - 79.
- 12 - J. Driscoll, Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. "Academy of management Journal", 1978, p. 44 - 56.
- 13 - G. Farris, Trust, culture and organizational behavior "Industrial Relations", 1973, No 12, P. 144 - 157.

الفصل الخامس عشر

التغيير والتطوير التنظيمي

شكل رقم (٢٢)

العلاقة بين المنظمة والمحيطة المتغير



التغيير :

لقد أصبحت منظمات اليوم في كافة المجتمعات المتقدمة والنامية في دامة وصراع مع التغيير ، وما أفرزة من متطلبات تفرض على المنظمات الإستجابة والتأقلم Adaptation إذا أريد لها البقاء .

فالتغيير يعني " التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع " ^(١).

والتغيير نوعان :

إن دراسة المنظمات في فراغ والتي كانت سائدة في الستينات وأثرت في الفكر الإداري والتنظيمي لم تعد صالحة اليوم . حيث الواقع العملي والإتجاه الفكري التي أنت به النظريات الحديثة قد ساعد على الإتجاه نحو دراسة العلاقات المتبادلة بين المحيط والمنظمات ، فالعوامل الثقافية والاجتماعية والتقنية والسياسية عناصر متغيرة ، تؤثر في المنظمات ويتأثر بها ، لذلك فالعلاقة متبادلة كما يوضحه الشكل رقم (٢٢) .

إذاً طالما كانت العوامل الخارجية متغيرة ، فإن المحيط الذي تعمل فيه المنظمات سيكون متغير ، وطالما أن المنظمات عبارة عن نظام اجتماعي مقترح Open Social System فإن المنظمات ستكون تحت ضغوط التغيير وعليها الإستجابة للمتطلبات الداخلية فسي التنظيم والخارجية في المحيط الذي يمارس فيه التنظيم نشاطه ، فمنظمات اليوم لم تعد ساكنة بل هي في حركة دائمة نتيجة الاختلال في التوازن بين العناصر والعوامل المختلفة التي تكون أساسيات المجتمع .

والخاصة ، وأدى إلى نشوء المنظمات الكبيرة التي أصبحت تميل إلى التخصص راسياً ولقياً ، هذا النوع من التخصص قد أوجد طلباً على المعاهد والجامعات وأجهزة التدريب لتخريج كوادر متخصصة .

٤ - المنظمات العالمية : كنتيجة للتطور في وسائل الإتصال والمواصلات ، ونتيجة للانفتاح العالمي والتبادل الثقافي والاقتصادي بين كثير من دول العالم أصبحت المنظمات لا تنقسم بالضمخامة فقط ، بل تنقسم بالعالمية أيضاً مثل :

- الأمم المتحدة UN .
- منظمة الأقطار المصدرة للبرترول OPEC .
- منظمة الأقطار العربية المصدرة للبرترول OAPEC .
- وزارة الخارجية .
- الخطوط السعودية .
- رابطة العالم الإسلامي .

إن اتصال تلك المنظمات بالعالم الخارجي كبير ، وهذا يعني أنها تتصل بتقنيات مختلفة ، ومع أنظمة وقوانين متباينة .

٥ - التغيير في هياكل القوى العاملة : نتيجة التوامل السابقة أصبح المديرين يتعاملون مع قوى عاملة أكثر استقلالاً وثقافة ، معظمهم متخصصون ، مما يعني أن هؤلاء لديهم دوافع واحتياجات تختلف عما سبقهم ، لذا كانت الحاجة ماسة إلى نظام حوافز أكثر فعالية ، وإلى أنماط جديدة من الإتصال وحل النزاعات والمفاوضات وبناء الثقة ، حتى يمكن جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وحتى يمكن لهذه المنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة^(١٧) .

إذا ونتيجة للظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمات والتغيير السريع في

التغيير العشوائي : Haphazard Change وهو ذلك التغيير الذي يحدث دون تدخل ويطلق عليه التغير .

التغيير المخطط : Planned Change وهو التغيير الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه ، ويندرج التطوير التنظيمي تحت هذا النوع من التغيير .

عوامل التغيير :

إذا كانت الإجابة عن كيف ولماذا يتم التغيير تنقسم بالصعوبة ، فإن هناك بعض المحاولات للإجابة عن ماهية العوامل التي تؤدي للتغيير :

١ - التقدم العلمي : كانت المؤسسات التعليمية ولا تزال على مختلف مراحلها عامل تقدم وتغيير جبار ، فالمؤسسات التعليمية مسؤولة عن الارتفاع في المستوى الاقتصادي والثقافي والتقني على مستوى الأفراد و الأمم ، مما يولد إحتياجات ودوافع وطريقة تفكير مختلفة و ينتج عنه تغيير في البيئة الاقتصادية والتنظيمية لمواجهة تلك الأنماط الجديدة من الإحتياجات والإجاءات .

٢ - التقدم في وسائل المواصلات والإتصالات : لقد غير التقدم التقني خصوصاً في وسائل المواصلات والإتصالات من صورة العالم نفسه ، فقد ذكر الفن تافلر Alvin Toffler في كتابه الشهير " صدمة المستقبل Future Shock " أن العالم الكبير بمحيطاته وبحوره وقاراته قد أصبح عبارة عن قرية إلكترونية صغيرة تنقل أحداثه وتسمع بين الناس بصورة سريعة^(١٨) .

٣ - نمو المنظمات الكبيرة : أدى الضغط السكاني المتولد عن الهجرات الداخلية أو من الخارج إلى كثير من المدن ، وكذلك تحول فلسفة ومفهوم دور الدولة من الدولة الحارسة إلى دولة الرفاهية ، بالإضافة لتبني خطط التنمية وما صاحبها من تغيير في التوقعات والإحتياجات إلى طلب كبير على الخدمات العامة

العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية^(١٩).

إن هذا التعريف هو أتمثل التعاريف السابقة حيث يتناول المتغيرات الآتية :

١ - نشاط تنموي مخطط : بمعنى أن التطوير التنظيمي هو أسلوب تحليلي وتشخيصي Diognosis يحمل في طياته خطط واستراتيجيات للإستفادة من الموارد المادية والبشرية وتطويرها لأداء أفضل .

٢ - جهد يشمل التنظيم ككل : إن أنشطة التطوير التنظيمي تتعاكس بتنمية التنظيم ككل وليس جزء منه فقط ، فالجهد التطويري ينصب على الجوانب التقنية والسلوكية والإجراءات .

٣ - إشراف الإدارة العليا : يكون للإدارة العليا في أنشطة التطوير التنظيمي مصالحة في البرنامج التطويري وتتابعه ، فالتطوير يحمل معه مقاومة للتغيير ، لذاك فإشراف الإدارة العليا بجانب توفيره المعرفة والإلتزام بأهداف وبرامج التطوير ، فإنه يضمن التغلب على مقاومة التغيير .

٤ - زيادة الكفاءة التنظيمية : إن برامج التطوير التنظيمي تحاول أن تنقل المنظمة من ما هو كائن إلى ما يجب أن يكون ، أو ما يسمى بالوضع النموذجي Ideal Type وهذا يتمثل في الصفات النموذجية للتنظيم التي وردت في كتابات علماء التنظيم .

٥ - التدخل المخطط : يعتمد السلوك التنظيمي على عدد من وسائل واستراتيجيات التدخل المخطط Planned Intervention سواء في المجالات السلوكية أو التقنية أو البناء التنظيمي .

٦ - استخدام علوم السلوك : طالما أن الإنسان هو وسيلة التطوير وهو الغاية منه

القيم والإجتهادات بين العاملين تزايد الإهتمام بالتطوير التنظيمي .

مفهوم التطوير التنظيمي :

هناك العديد من التعاريف للتطوير التنظيمي نستعرض فيما يلي أهمها :

لقد عرّف ونيل فريش Wendell French التطوير التنظيمي بأنه : " الجهد بعسب المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومستعانة لسقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي Action Research^(٢٠) .

ويلاحظ من تعريف فريش أن هناك صفات أساسية للتطوير التنظيمي مثل المعلومات الرجعة Feedback والبحث العلمي Action Research وتقديم الأداء Performance Appraisal .

أما وارن بينيز Warn Bennis فقد عرف التطوير التنظيمي : " الإستجابة للتغيير ، وإستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والإجتهادات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المستمر^(٢١) .

ويلاحظ من هذا التعريف أهمية البعد التعليمي كاستراتيجية للتغيير في ثقافة المنظمة ومن هنا يبرز أهمية التعليم والتدريب في عمليات التغيير ، لكن يعالج على هذا التعريف إهماله للجوانب الأخرى كالهيكلي التنظيمي والبعد التقني والوسائل التشغيلية الأخرى ، كما أن " الإستجابة للتغيير " والذي بدأ بها تعريفه تمثل رد فعل للأحداث وليس استباق لما قد يحدث .

ولقد عرّف ريتشارد بيكهارد Richard Beckhard التطوير التنظيمي : "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة :

حلول للمشاكل التنظيمية .

٥ - الطبيعة العملية العملية Action - Oriented لبرامج التطوير التنظيمي حيث يهدف إلى تغيير فعلي ، وهذا ما يفرقه عن كثير من مجهودات التدريب وحلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات المعرفية التي يقترض في الفرد تطبيقها ، فبرامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة علمية .

٦ - إن مجهودات التطوير التنظيمي موجه أساساً نحو المجموعات Teams & Group فطالما أن هناك تخصص وتقسيم للعمل فهذا يعني أننا نعمل في مجموعات و يبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية .

٧ - تركيز برامج التطوير التنظيمي أساساً على تغيير الاتجاهات والسلوك لأن من شأن ذلك أن يعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير .

٨ - يركز التطوير على مفاهيم التجربة في التعلم لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساساً على برامج فعلية وعملية وهذا يحتاج إلى أدوات لقياس مدى نجاحها أو احتياجها للتعديل هذا إذا أريد للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم .

٩ - وأخيراً من خصائص التطوير التنظيمي الإستمرارية والمشاركة ... فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي ، ويشترك في مرحله المختلفة كافة أعضاء التنظيم والذين يمثلون المصدر الرئيسي لقوة الدفع للتطوير .

مرحلة عملية التطوير التنظيمي :

تعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية معقدة ، وقد يستغرق البرنامج التطويري سنة أو أكثر ابتداء من التصميم حتى التطبيق والتقييم ، وتمثل الخطوات

فهو يمثل عنصراً هائلاً وأساسياً كمدخل للتطوير ، لذلك تلجأ عمليات التطوير التنظيمي إلى علوم السلوك التطبيقي ومحاولة الاستفادة منه .

خصائص التطوير التنظيمي :

يوجد عدد من الخصائص من التعاريف السابقة للتطوير التنظيمي ، فهناك ما يفرق بين برنامج التطوير التنظيمي و برنامج التطوير الإداري Management Development حيث يركز الأخير على مجموعة من المديرين بغية تغيير نمط الأداء وهو يعتبر جزءاً من نشاطات التطوير التنظيمي ، والتطوير التنظيمي ليس عبارة عن أسلوب محدد كبرامج التدريب ، لكنه أحد أدواته ، ويمكن تحديد الصفات والخصائص الآتية للتطوير التنظيمي في :

١ - أنه برنامج مخطط للتغيير وليس عشوائي يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية .

٢ - أنه جهد بعيد المدى Term effort - Long .. حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر ، وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات ، وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج أحد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المديرين عادة ما تنبني على تحقيق أهداف قصيرة المدى .

٣ - يتعلق بمهمة التنظيم ، فبرامج التطوير التعليمي لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة .

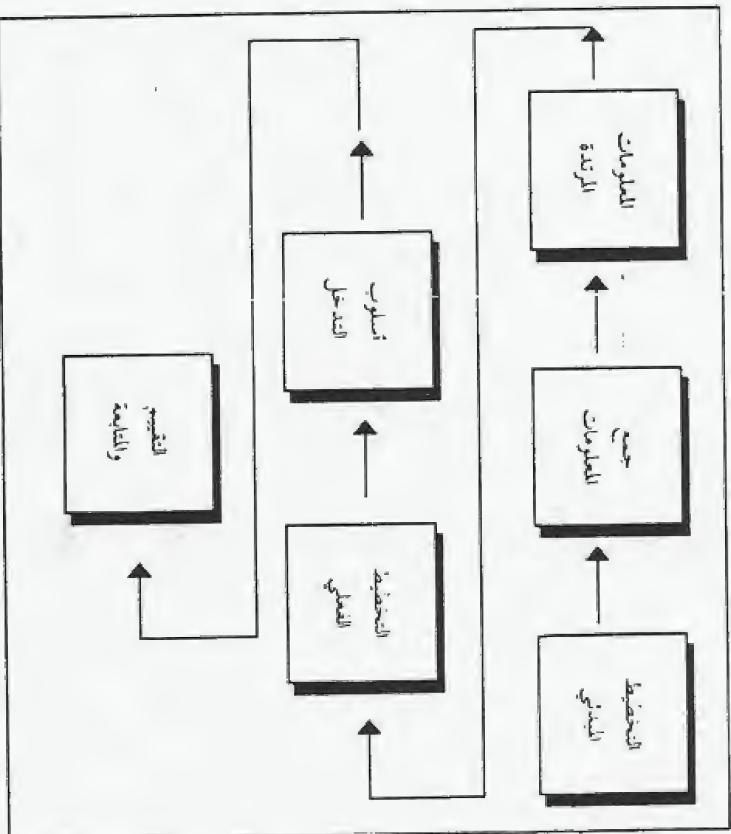
٤ - موجه إلى حل المشاكل Problem Solving حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد من فروع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لإيجاد

بمسا عدة التنظيم بتقديم نتائج مجهودات التطوير التنظيمي وتطوير برامج أخرى لبعض الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى تغيير .

و الشكل رقم (٢٣) يوضح المراحل المختلفة التي يمر بها برنامج التطوير التنظيمي .

شكل رقم (٢٣)

المراحل المختلفة في عملية التطوير التنظيمي



الآلية المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي :

١ - التشخيص المبدئي : تمثل مرحلة Initial Diagnosis أولى المراحل ، يجمع مستشارو التطوير مع الإدارة العليا تقرير طبيعة المشكلة تحت الدراسة وتحديد مدخل التغيير المناسب وكذلك للحصول على الدعم الكامل للبرنامج التطويري وفي هذه المرحلة الأولية يحاول مستشاري التطوير الحصول على المعلومات الأولية عن طريق المقابلة الشخصية مع الأشخاص المؤثرين في التنظيم .

٢ - جمع المعلومات : تتمثل هذه المرحلة Data Collection في الاستقصاء وكافة طرق جمع المعلومات لتقرير مدى ملائمة المناخ التنظيمي والمشاكل السلوكية وعادة ما يجمع المستشارون مع مجموعات العاملين للحصول على ما يحتاجونه من معلومات .

٣ - المواجهة واسترجاع المعلومات : تقوم مجموعات العمل في هذه المرحلة لتوحيد أفكارهم وآرائهم للوصول لأولويات التغيير .

٤ - التخطيط العملي وحل المشاكل : في مرحلة Planning and Problem Solving تستخدم المجموعات نتائج تحليل المعلومات لتحديد توصيات محددة للتغيير ، حيث تنصب المناقشات على المشكلة الحقيقية ومن ثم توضع خطة تحدد فيها المسؤوليات وتوقيت الانتهاء من تطبيق البرنامج التطويري .

٥ - استراتيجيات التدخل : بعد أن يتم التخطيط العملي يقوم المستشار باختيار وسيلة التدخل المناسبة للتطوير التنظيمي حيث يعتمد ذلك على طبيعة المشكلة ، فأساليب التدخل ربما تركز على الأفراد أو المجموعات أو الجوانب الهيكلية في التنظيم وقد تشمل التنظيم ككل .

٦ - التقييم والمتابعة : في هذه المرحلة Evaluation and Follow-up يقوم المستشار

زيادة قدرة المجموعات على العمل الجماعي وزيادة فاعلية الإتصال فيما بينها ، ويندرج تحتها .

(١) بناء الفريق Team Building عبارة عن خبرات مبرمجة لمساعدة أعضاء الفريق على تحديد أهدافهم وتحسين سبل الإتصال فيما بينهم حتى يصبحوا مجموعة عمل متجانسة وفعالة .

(٢) العملية الإستشارية Process Consultation وفي هذا النوع تتم ملاحظة التفاعلات التي تتم داخل المجموعة من عملية الإتصالات واتخاذ القرارات وأسلوب حل الخلافات حيث يقوم طرف ثالث بإعطاء النصيح حول أساليب تحسين تلك العمليات .

(٣) بناء العلاقة بين المجموعات Intergroup Team Building عبارة عن مشاركة منظمة ومبرمجة للخبرات بين مجموعتين أو أكثر في سبيل وضع الأهداف المشتركة وتحسين العلاقة والإتصال بين مجموعات العمل لتصبح أكثر تنسيقاً وفاعلية .

ثالثاً : وسائل التدخل على مستوى المنظمة : يصبح الهدف هنا هو تحسين وزيادة فاعلية التنظيم ككل .

(١) المعلومات الراجعة

(٢) Survey Feedback وهي عبارة عن جمع منظم وشامل للمعلومات لتحديد الإحتياجات والاتجاهات وتحليل النتائج والتخطيط للتغيير وتطوير ما يتعارض مع مصلحة العمل .

(٣) الإدارة بالأهداف Management By Objectives وهنا يتم بناء إطار عام على

استراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي :

يقصد باستراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي OD Interventions كافة الأنشطة الموجهة لدعم البرنامج الشامل للتطوير التنظيمي والذي يحدد من قبل المستشار والمديرين في التنظيم ، إن هناك عدة وسائل للتدخل على مستوى الفرد أو المجموعة أو على مستوى المنظمة .

أولاً : وسائل التدخل على مستوى الفرد : وتهدف إلى تطوير كفاءة الفرد ورفع أدائه ، يندرج تحت هذه المجموعة على سبيل المثال :

(١) تدريب الحساسية Sensitivity Training ويطلق عليها أيضاً (T-Group) وهي عبارة عن لقاءات غير مبرمجة للمجموعة حيث يتعلم المشاركون مهارات العلاقة بين الأشخاص وزيادة حساسيتهم نحو الآخرين .

(٢) التدريب الإداري Management Training وهو عبارة عن لقاء تعليمي مبرمج يطور فيه المشاركون قدراته ومهاراته الإدارية .

(٣) الدور التفاوضي Role Negotiation وهو تفاعل مبرمج بين الأفراد لتوضيح والتفاوض على الأدوار التي يمكن أن يقوم بها كل فرد من مجموعة العمل المشتركة .

(٤) التخطيط الوظيفي (المهني) Career Planning وهو عبارة عن لقاء مبرمج لمساعدة الفرد للتخطيط لمساره الوظيفي ووضع برنامج يمكن أن يساعده على النمو والتطور وظيفياً .

ثانياً : وسائل التدخل على مستوى المجموعة : تهدف هذه المجموعة إلى

السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي ، كما يعاب على التطوير التنظيمي أنه يركز كثيراً على الجوانب السلوكية بدلاً من الأداء الوظيفي ، وفي الدول القومية يعاني التطوير التنظيمي من نقص شديد في المعومات ويتأديها ، كما أن كثيراً من المحسوبين على هذا الحقل لا ينتمون له أصلاً مما ينتج عنه برامج تغيير ضمنية أو غير ناجحة ، والجدول رقم (٨) يلخص تلك المزايا والعيوب .

جدول رقم (٨)

مزايا و عيوب التطوير التنظيمي

عيوب	مزايا
<ul style="list-style-type: none"> • يستغرق وقتاً طويلاً • باهظ التكاليف • احتمالات الفشل عالية • بطيء المعائد • التعدي على الخصوصيات • نتائج سلوكية عكسية • الخضوع لرأي المجموعة • صعوبة التقييم • شح المعلومات لدى بعض الثقافات 	<ul style="list-style-type: none"> • التطوير المكامل في التنظيم • زيادة الأداء • زيادة الرضاء الوظيفي • تحسين العمل الجماعي • زيادة الدوافع • حل الخلافات والصراعات • الإلتزام • تقليل الغياب وترك العمل • فرص التعلم للفرء والجماعة

* * *

مستوى التنظيم بحيث تصبح الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية واضحة ومحددة وتصب مع الأهداف الأساسية للتنظيم ولا تتعارض معها .

(٣) الشبكة الإدارية Managerial Grid حيث تركز المرحلة الرابعة والخامسة على بناء نموذج مثالي ومن ثم محاولة تطبيقه على المنظمة ومعرفة الفجوات التنظيمية ومحاولة حلها .

مزايا و عيوب التطوير التنظيمي :

يعتبر التطوير التنظيمي وسيلة ناجحة للتعامل مع المحيط المتغير لمنظمات اليوم ولمواجهة الإحتياجات والمتغيرات الداخلية للتنظيم نفسه من عوامل تقنية أو سلوكية أو أساليب تشغيلية ، فمن مزايا التطوير التنظيمي أنه يتعامل مع التغيير بفاعلية ويساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها المتغيرة ويساعد المنظمة على إحداث تحسينات وسد الثغرات التي تحدث نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في الإحتياجات الإنسانية ، فالتطوير التنظيمي كمدخل سلوكي يسعى إلى تحسين الدوافع والإنتاجية وفعالية العمل والرضاء الوظيفي وبناء فريق العمل وطرق حل الخلافات والتقليل من الصراعات ، كما يعمل على التخفيف من العوامل السلبية كالغياب وترك العمل ، كما أن التطوير التنظيمي يعمل على خلق أجواء مناسبة في التنظيم وزيادة الثقة بين العاملين والإلتزام^(١٠) .

والتطوير التنظيمي كنظام معقد لا شك أن له عيوبه ومحددياته فهو يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً كما أنه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالترتيب وغيره ، كما يعاب على التطوير التنظيمي أنه يتطلب المصراحة والإفصاح على الآخرين مما يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطرح

الموادش

FOOT NOTES

- 1 - Alvin Toffler, "Future Shock" Bantam Book, 1980, p. 25.
- 2 - Robert Presthus, "The organizational society" N. Y. St. Martin, 1978, p. 8.
- 3 - Paul E. Mott, "The Characteristics of Organizations", (N. Y. Harper Row, 1972) p. 17.
- 4 - Richard, "The Organization in a Changing Environment" "Calif., Addison-Wesley Co) 1973, p. 23.
- 5 - Alvin Toffler, 1980, p. 28.

١ - د. عبدالله عبدالغني الطحّم "مدى استجابة الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لتسليم التغيير" جدة ، مركز النشر العلمي ، جامعة الملك عبدالعزيز .

7 - W. French & Bell "Organization Development (N. J., Prentice-Hall 1973) p. 15.

8 - W. Bennis, "Organization Development : Its Nature, Origins, and Process" (Adisson - Wesley, 1969), p. 2.

9 - R. Beckhard "Organization Development : Strategies and Models" Adisson - Wesley, 1973) p. 9.

١٠ - د. عبدالله عبدالغني الطحّم "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية" م ١٤٠١ العدد الثالث ن صيف ١٩٩٠م ، ص ١٤ .

المراجع

REFERENCES

المراجع

REFERENCES

أولاً : المراجع العربية

أ - الكتب

- أحمد ، لطفي بركات " القيم والتربية " (الرياض : دار المريح ١٩٨٣م) .
 أندرو سبنر لافي ومارك والاس " السلوك التنظيمي والأداء " معهد الإدارة العامة ، الرياض ،
 ١٩٩١م .
 الحنيطي ، محمد " الصراع التنظيمي : أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في
 الأردن " (عمان : الجامعة الأردنية ١٩٩٣م) .
 سيزاري ، بول " القيم " ترجمة عادل العوا (بيروت : منشورات عويدات ١٩٨٣م) .
 الطويل ، هاني ، عبد الرحمن " الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في
 التنظيم " (عمان : الجامعة الأردنية ، ١٩٨٦م) .
 النمر ، سعود بن محمد " السلوك الإداري " (الرياض : جامعة الملك سعود ، ١٩٩٠م) .
 هاشم ، زكي محمود ، " الجانب السلوكية في الإدارة " (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٣٩٨ هـ) .

أولاً : المراجع الأجنبية

أ - الكتب

- Adler, N. J., "International Dimensions of Organizational Behavior" 2nd (Boston : PWS-Kent, 1991).
- Allport, GW., "Personality". (N.Y. Holt, 1937).
- Argers, C., "Personality and Organization : The conflict between system and the individual" (Nwy Eork : Harper 1956).
- Argris, C., "Integrating the individual and the organization", (New York : Willy, 1946).
- Argers, "Personality and Organization", (N.Y. Harper & Row, 1975).
- Barlow, X. and Eisen G., "Purchasing Negotiations", (Boston, CB Co. 1983).
- Barton R. and Chappel W., "Public administration the work of government" (Illinois : Scott, Foresman and Company 1985).
- Bass B. and James V., "Training in industry : The Management pf Leadership" (Belmont, Calif, 1966).
- Bales, R. F., "Personality and interpersonal behavior", (New York : Holt 1970).
- Beckhard R., "Organization Development : Strategies and Models" (Adison Wesley, 1973).
- Bennis, W., "Why Leaders Can't Lead", (C.A.: Jossey-Bass Publishers, 1990).
- Bennis, W. and Schein R., "Interpersonal Dynamics" (Homewood, Ill : Dorsey, 1968).
- Bennett, R., "Managing personnel and performance and alternative approach" (London : Business Books, 1981).
- Bertrand, A. L., "Basic Sociology", 2nd ed. (N.Y. Vrofts, 1973).
- Blake, R. an Jane Mouton, "The new managerial Grid" (Houston.: Gulf Publishing

ب - الدوريات

- الذبيب ، مدحت محمد ، "جوانب في الصراع التطبيقي " المجلة العربية ، العدد الثالث ١٩٨٧م .
- زابد ، عادل محمد ، " العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الترددي وتعلم التطبيقي " المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الأول ، المجلد الأول ، نوفمبر ١٩٩٣م .
- سليمان ، مريد سعيد " المناخ التطبيقي : مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر " ، المجلة العربية للإدارة : العدد ١ شتاء ١٩٨٧م .
- الطجسم ، د. عبدالله عبدالغني ، "مدى استجابة الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لوسائل التغيير جذة ، مركز النشر العلمي ، جامعة الملك عبدالعزيز .
- الطجسم ، د. عبدالله عبدالغني " الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية السعودية " المجلة العربية للإدارة ، مجلد (١٣) العدد ٣ صيف ١٩٩٠م .
- عسكر ، سمر أحمد " دور الصراع في الإدارة " المجلة العربية للإدارة ، العدد ١ المجلد الثامن (صان) : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٨٤م) .

- Calif. 1997).
- Johnson, D. and Johnson F., "Joining Together" (Prentice-Hall, 1975).
- Jourhard, S., "The transparent self" (N.Y. Van Nostrand Co. 1964).
- Kelly, J. "Organizational Behavior" (Homewood, Ill : Irwin, 1974).
- Kolb, D., I. Rubin, and McIntyre J., "Organizational Psychology : Readings in Human Behavior in Prganization" 4th Edition, (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc. 1984).
- Lax, D. and J. Sebenius "The manager as Negotiator" (N. Y. Free Press, 1986).
- Lee, R.D., "Public Personnel System" (Baltimore: University Park Press, 1979).
- Lemon N. "Attitudes and Their measurement" (London : B. T. Batsford Ltd. 1973).
- Likert, R., "The Human organization" New York : Mc Graw-Hill, 1967).
- Likert, R., "New Ways of Management onlict" (New York : Mc Graw-Hill, 1967).
- Litwerc, J., "The analysis of Organizations" (New York : John Wiley and Sons, 1973).
- Litwin, G. and Stringer R., "Motivation and Organizational Climate" (Boston : Harvard University 1968).
- March, J. and Simon H. "Organizations" (N. Y. Joh Wiley and Sons 1958).
- Maslow, W., "Motivation and Personality" (New York : Mc GrawHill, 1970).
- Mathis R. and Jackson J., "Personnel Contemporary Perspectives Applications" 3rd Edition (New York : West Publishing Company 1982).
- McClelland, D. C., "The Achievement motive" (New York : Appleton-century-crofts 1053).
- McKinney J. and Lawrence H., "Public administration : Balancing Power and Accountability" (OAK Part, Illinois : Moore Publishing Comapy Inc. 1979).
- Mik, O., "Development and Managing Open Organization (Learning Concept, 1979).
- Mont, E., "The Characteristics of Organizations" (N.Y. Harper Row, 1972).
- Natemeier W. "Classic of Organizational Behavior" (OAK Part, Illinois : Moore

- Co., 1978).
- Cottrel, N. B., "Social Facilitation" in C. G. McClinlock ed., "Experimental Social Psychology" (New York : Holt Rinehart and Winston, Inc. 1972).
- England, G.W.O., O. Dhingra and N. Agarwal "The manager and the man A cross-cultural study of personal values (Kent State University 1974).
- Hitt et al., "Effective management" 1979.
- Fiedler, F. E., "A theory of Leadership Effectiveness" 9New York : Mcgraw Hill, 1967).
- French, W. and . Bell "Organization Development" (N. J., Prentice-Hall 1973).
- Gellerman, S. W., "Management by Motivation" (New York : American Management Association, 1968).
- Gibbk J. "Trust : A new view of personal and Organizational Development" (Guild of Tutors Press, L. A., 1978).
- Gray J. and F. Stake "Organizational Behavior Concepts and Applications" (Toronto : Bell and Howell Company 1980).
- Greenberg, J. and R. Baron, "Behavior in organizations (Boston : Allyn and Bacon, 1993).
- Guth, W. and R. Tagiuri "Personal values and corporate strategies" Harvard Business Review, September - October 1965).
- Haney W., "Communication and interpersonal relations" (Hewood, IL 1979).
- Herzberg, F., Mausner B. and Snyderman B., "The Motivation to work" (New York : Wiley 1059).
- Hilgard, E. and Gordon Bower, "Theories of Learning" (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1966).
- Hill, W. and Engan, D. "Readings in Organization Theory a behavioral approach" (Boston : Allyn and Bacon, Inc. 1967).
- Hodgett, R. M., "Management" (New York : Academic Press Inc. 1985).
- Hodgetts, R., "Personnel - Human Resource management" Illioniu : Irwin Wc. 1986.
- Hull, C. L., "Abbehavior System : An Introduction to Behavior Theory" (New York : Yale niversity, 1972).
- Ivanecvich, J. ed., "Organizational behavior and Performance" (Good Year Co.

- pre Press, 1957).
- Aalton, M., "Interpersonal Peacemaking" (Reading Mass : Addison-Wesley 1969).
- Williams, J. C., "Human Behavior in Organizations" Cincinnati : South-Weston Pub. Com, 1978).
- Wern, D. Voich, "Management Process, Structure and Bahvior" 3d. Add. (New York : John wiley and Sons 1984).
- Zimbardo, P., Ebbson E. and Maslach, C., "Influencing attitudes and changing behavior" (Menlo park : AWP Company 1977).

- Publishing Company, Inc. 19878).
- Beal, M. and Bazeman, M., "Cognition and Rationality in Negotiation" (N. Y.: Free Press, 1991).
- Presthus, R., "The Organizational Society" (N. Y. StMartin's Press 1978).
- Pitts, R. and Woodside, A., "Personal Values and Consumer psychology" (Toronto : Lwxington Books 1984).
- Robbins, S., "Organizational Behavior" (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice hall 1979).
- Robert, R., "The Organization in a Changing Environment" (Calif, Addison-Wesley Co. 1973).
- Rogers, C., "On Encourter Groups" (N. Y. Hauper Row 1970).
- Rosenberg, M. and Others, "Attitude Organization and Change" (New Haven : Yale University Press, 1960).
- Russell, B., "Power : A New Social Analysis (N. Y. Norton & Company, 1938).
- Schein, E. H., "Organizational Culture and Leadership" (Sanfrancisco : Jossey-Bass Publishers, 1986).
- Scott, W. G., T. R. Mitchell and P. Binbarum, "Organization Yheory-a structural and Behavioral analysis" (Illinois R. D. I. Inc. 1981).
- Shafrits J. and Whitbeck, P., "Classics of Organization Theory, Inc. 1978).
- Silverman, R., "Psychology" (N. Y. Crofts, 1971).
- Starke F. Gray J., "Organizational behavior concepts and applications 2nd Edition (Columbus : A bella du Howell Company, 1980).
- Timin, P. and Peterson, B., "People at Work - Human Relations in Organization" (New York : West Pub. O., 1980).
- Togler, A., "Future Shock" (Bantan Book, 1980).
- Vocino, . and Rabin J., "Contemporary Public Administration" (New York : Harcourt Brace Jovanovich, Inc. 1981).
- Vroom, V., "Work and Motivation" (New York : Wiley 1946).
- Walton, R., "Interpersonal Peacemaking" (Reading Mass : Addison-Wesley 1969).
- Weber, M., "The Theory of Social and Economic Organization" (Glence, Ill,

- Graham, J. L. "The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations" *Journal of International Business Studies*, 16 (1), (Spring 1985).
- house, R. and L. Wigdor, "Herzberg's Dual factor Theory of Job Satisfaction and Motivation" *Personal Psychology* 20 (Winter 1967).
- Jackodsky E. and J. Slovic, "A longitudinal study of climates" *Journal of organizational behavior*, Vo. 9. (1988).
- Joyce, W. F. "Collective climate : for agreement as basis for defining aggregate climate in organization" *Academy management Journal*, Vol. 27, No. 4.
- Koys D. and T. Decotis "Inductive measure of psychological climate" *Human Relations*, Vo. 44. 3. (1993).
- Kublin, M. "The Japanese Negotiating Style", *Industrial Management* 29 (May/June 1987).
- Maiter, R. F., "Assets and Liabilities in Group Problem Solving" *Psychological Review* 74. (1967).
- Maslow, A. "A Theory of Human Motivation" *Psychological Review* 50 (1943).
- Porter L. W. and R. Steers, "Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, Vol. 80, (1973).
- Posner, B. Z., and Munson, "The importance of personal values in understanding organization behavior" *Journal of Humann resource Management* 18 (1979).
- Pruitt, D. ed., Effects of Trust : *Journal of Personality and Social Psychology* 38, No. 1 (1980).
- Putti, J. and J. Singh "The Organizational Climate Factors and Dimensions of Job Satisfaction in a Law Enforcement Agency" *International Review of Administrative Sciences*, Vo. 54. (1988).
- Qualls, W., and c. Puto :Organizational climate and decision framing – an integrated approach to analyzing industrial buying decisions" *Journal of Marketing research*, Vo. XXVI May (1989).
- Reeder J. A. "When West Meet East", *Business Horizons*, 30 (1), (1987).
- Rotter J. A. new scale for the measurement of interpersonal trust, " *Journal of personality and Social Psychology*. (1967).
- Schmidt S., and Kochan A. "Conflict Toward Conceptual" *Administrative Science Quarterly*, (1972) 17.

ب - الدوريات :

- Adams J. S., "Toward and understanding of inquiry" *Journal of abnormal and social psychology* 67, (1963).
- Alderfer, C. P., "Personality and Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human performance*, 4 (1969).
- Ansari M. and H. Baumgartel "The personal orientation – organizational climate fit and managerial success" *Hum,an Relations*, Vo. 35 # 12. (1982).
- Ashforth, B., "Climate Formation : Issues and Extensions" *Academy of Management Review*. (1985). Vo. 10, No. 4.
- Bennis, W., "Everthing you always wanted to know about change, " *Environment, Planning and Design* ". Summer (1971).
- Bernardin, J. John "The Relationship of Personal Variables to Organizational Withdrawal, *Personality Psychology*, Spring (1977).
- Cummings, L. L. "Toward Organizational Behavior" *Academy of Management Review*, January 91978).
- Downey, H. and D. Hillriegel, "Organizational Climate and Job Satisfaction : A Comparative Analysis" *Journal of Business Research*, Vo. 2 # 3 (July 1974).
- Discoli, J. Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. " *Academy of mangement Kournal* ". (1978).
- Farris, G. : Trust culture and organizational behavior. " *Industrial Relations* ". (1973). 12.
- Field R. and M. Abelson "Climate : Areconceptualization and proposed model" *Human Relations* V. 35. No. 3, (1982).
- Fiorchand G. and B. Gilmaer "Environment variation in studies od organizational behavior" *Psychological Bulletin*, (1964). # 62.
- Glen, E. S. " *International Journal of Intercultural Relations* Vol. 1 (N. Y. : Pergmon, 1984).
- Godman, P. and A. Friedman "An examination of Adams theory of inequity" *Administrative Science Quarely* 16)197).

- Schneider, B., 'Organizational Climate - Individual Preferences and Organizational Realities' *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, 3, (1972).
- Sinclair M. Building trust into corporate relationships "Organizational Dynamics", Winter (1988).
- Sullivan, J. The relationship between conflict resolution approaches and trust. "Academy of Management Journal", (1981), 24.
- Tagiuri R., "The concept of organizational climate In R. Tagiuri and G. Litwin [Eds] *Organizational climate : Exploration of a concept*, (Boston : Harvard University press, 1968).
- Tannenbaum, R. and Fred Massarik, "Leadership, A Frame of Reference, "Management Science, (October 1957).
- Zand D. "Trust and Managerial Problem Solving" *Administrative Science Quarterly*, (1972).